



2024年5月1日

各位

会社名 株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ
代表者名 代表取締役社長 渡邊 壽信
コード番号 7173 東証プライム市場
問合せ先 経営企画部長 村上 肇
(TEL 03-6447-5799)

中期経営計画の達成に向けた具体的戦略（新中計の詳細版）の公表について

当社は、2024年3月28日付『パーパス「TOKYOに、つくそう。」の制定および中期経営計画〔概要版〕の策定について』にて、「中期経営計画の概要」および「パーパスの制定」を公表いたしました。中期経営計画（以下、「新中計」といいます。）の達成に向けた具体的な戦略を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 新中計の詳細

新中計の詳細につきましては別紙をご覧ください。

2. 主要経営目標

	2026年度目標
当期純利益（FG連結）	300億円
ROE（FG連結）	7%台後半
グループ会社利益（FG連結）※きらぼし銀行を除く	50億円
コアOHR（きらぼし銀行単体）	50%台半ば
自己資本比率（FG連結）	8.3%

3. パーパス



※「TOKYO」とは、東京を中心とした首都圏を地盤とし、きらぼしグループがさまざまな価値を提供する全ての人々・地域・課題などを象徴的に表したものです。

※パーパス制定の背景については、2024年3月28日付のリリースをご覧ください。

以上



東京きらぼしフィナンシャルグループ
中期経営計画
(2024年度 ~ 2026年度)

	頁数
1. 本中期経営計画の概要	
これまでの中期経営計画の振り返り	04
パーパス／取組むべき社会課題	05
経営目標	06
収益構造の転換	07
2. 収益構造の見直し	
グループ戦略	09～10
法人戦略	11～14
個人戦略	15
デジタル戦略	16～22
店舗戦略	23
市場運用	24
海外戦略	25
スタートアップ支援	26
3. 企業価値向上策、資本政策	
財務運営	28～29
事業ポートフォリオの進化(除く きらぼし銀行)	30
経費コントロール	31
リスク・アセットコントロール(全体像)	32
リスク・アセットコントロール(カテゴリー別)	33
資本政策の基本方針	34
資本政策(優先株式、配当、政策保有株式)	35
4. 更なる効率化策と経営資源の最適配分	
リソースアロケーション	37
ガバナンス態勢・組織	38～39
ウェルビーイングと人的資本経営	40～42
5. サステナビリティへの取組み	
ロードマップ	44
E(環境)	45
S(社会)	46
G(ガバナンス)	47



1. 本中期経営計画の概要

これまでの中期経営計画の振り返り

◎これまでの中期経営計画でシステム統合や店舗統廃合により、大幅にコスト削減を実施

◎収益力は事業性ファイナンスやメイン化取引で大きく向上、優先株式償還を含む資本の充実は課題として残る

旧3行合併
(18/5)

18/3

きらぼし
第1次
中期経営計画

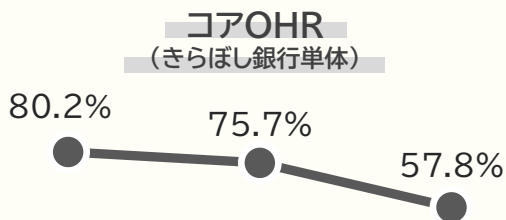
21/3

きらぼし
第2次
中期経営計画

24/3

3つの課題

コスト



システム統合・店舗統廃合・
本部スリム化などにより
大幅コスト削減

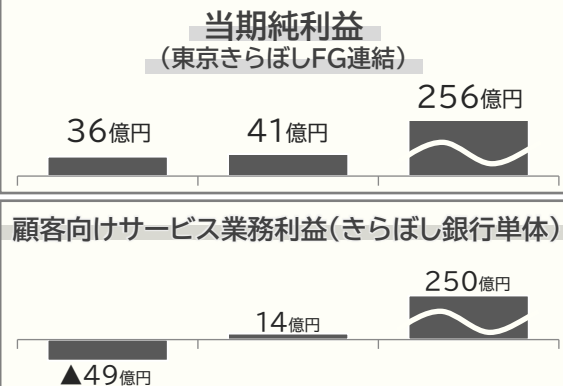
24/4

きらぼし
第3次
中期経営計画
(本中計)

更なる効率化

法人店舗の集約および
専門性の高い人材による
生産性の向上

収益



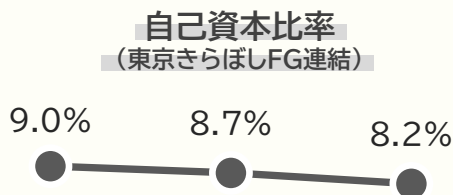
事業性ファイナンス・メイン化
などにより収益力向上

グループ会社の収益力

収益力の強化
収益構造の見直し

グループ会社収益力強化
エクイティ投資のEXIT
デジタル戦略の収益化

資本



リスク・アセット積上げによる
自己資本比率の低下

優先株式の償還

自己資本の充実

優先株式償還原資確保
に向けた内部留保蓄積
RORAを意識したリスク・
アセットコントロール

パーパス / 取り組むべき社会課題

◎「TOKYOに、つくそう。」のパーパスを制定。グループ全社による総合ソリューションでTOKYOの社会的課題の解決に取り組む

パーパスの制定

パーパス

TOKYOに、つくそう。★

経営理念

首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に尽くす

きらぼしフィロソフィー

社会貢献、組織の発展、自己実現、自らの幸せを実現させること

きらぼしびと行動指針

“高い志”を持つひと
「どうしたら出来るのか」を常に考えるひと
結果にコミットし、果敢に挑戦し続けるひと

将来像

金融にも強い総合サービス業

取り組むべき社会課題と対応

持続可能な
社会の実現

- ★ 中小企業の事業価値向上に向けた支援
- ★ 中小企業の脱炭素支援
- ★ 医療(経営)支援
- ★ 高齢者・子育て世代支援

新たな
社会価値や
産業の創造

- ★ グループ一体で地域の発展に貢献
- ★ 創業・スタートアップ支援
- ★ TOKYOマーケットからの海外進出支援

デジタル化の
進展に伴う
課題への対応

- ★ 新たな金融機能の提供
社会インフラ(安心・安全)
- ★ 高齢者・若者・外国人の
金融サービス支援
- ★ 営業拠点を活用した
リアルなデジタル推進



トーキョーの星は、
空の下にある。

トーキョーの空に、星はない。
その空の下にこそ、星たちはいる。
イマという瞬間を、懸命に輝こうとする人がいる。
夢に向かって、走る人。誰かのために、汗を流す人。
新しい人生を、踏み出す人がいるだろう。

人が集まる。だからこそ、課題も集まる。
この街は、課題先進都市だ。
中小企業の後継者不足、子育て世代や若者たちのお金にまつわる問題、医療、カーボンニュートラル……。
そのとき、トーキョー発の私たちにできることは何か。

TOKYOに、つくそう。

金融の常識を超えて、サービスを考えつくそう。
この街で培ってきたネットワークを活かす。ノウハウを届ける。
グループの壁を超えて、全力をつくそう。
デジタルも、コンサルティングも、ぜんぶ手段にすぎない。
目の前の人に、会社に、心をつくそう。
この街で生きる、すべての人のために。

トーキョーは、空の下がいちばん輝く。そう信じて。

TOKYOに、つくそう。

経営目標

⊙グループ収益力を向上し、2026年度はFG連結当期純利益 300億円、FG連結ROE 7%台後半を目指す

⊙内部留保を蓄積し、優先株式償還後の自己資本比率は8.3%の水準

	2023年度	2026年度
当期純利益 (FG連結)	256億円	300億円
グループ会社利益 (FG連結) * きらぼし銀行を除く	▲3億円	50億円
ROE (FG連結)	7.4%	7%台後半
コアOHR (きらぼし銀行単体)	57.8%	50%台半ば
自己資本比率 (FG連結)	8.2%	8.3%

収益力強化 & 収益構造の見直し

- グループ会社戦略
 - デジタル事業、ソリューション事業などによる総合ソリューション強化
 - きらぼし銀行の貸出金収益に依存しないビジネスモデルの構築
- 法人戦略
 - 多様なソリューション機能の強化
 - エクイティ投資先へのハンズオン支援
- 個人戦略
 - コンサルティングを起点とした総合サービスを提供
 - お客様のニーズに多様なチャネルで柔軟に対応
- デジタル戦略
 - UI銀行がリテール分野(預金・ローン)をデジタルにて推進
 - 新ビジネスのプラットフォームとしての機能・サービス強化

更なる効率化

- 店舗戦略
 - 法人店舗集約と個人特化型店舗拡大による最適人員配置
 - 本部と営業店が一体で高付加価値サービスを提供

自己資本の充実

- 財務戦略
 - 優先株式償還原資確保に向けた内部留保の蓄積
 - RORAを意識したリスク・アセットコントロール

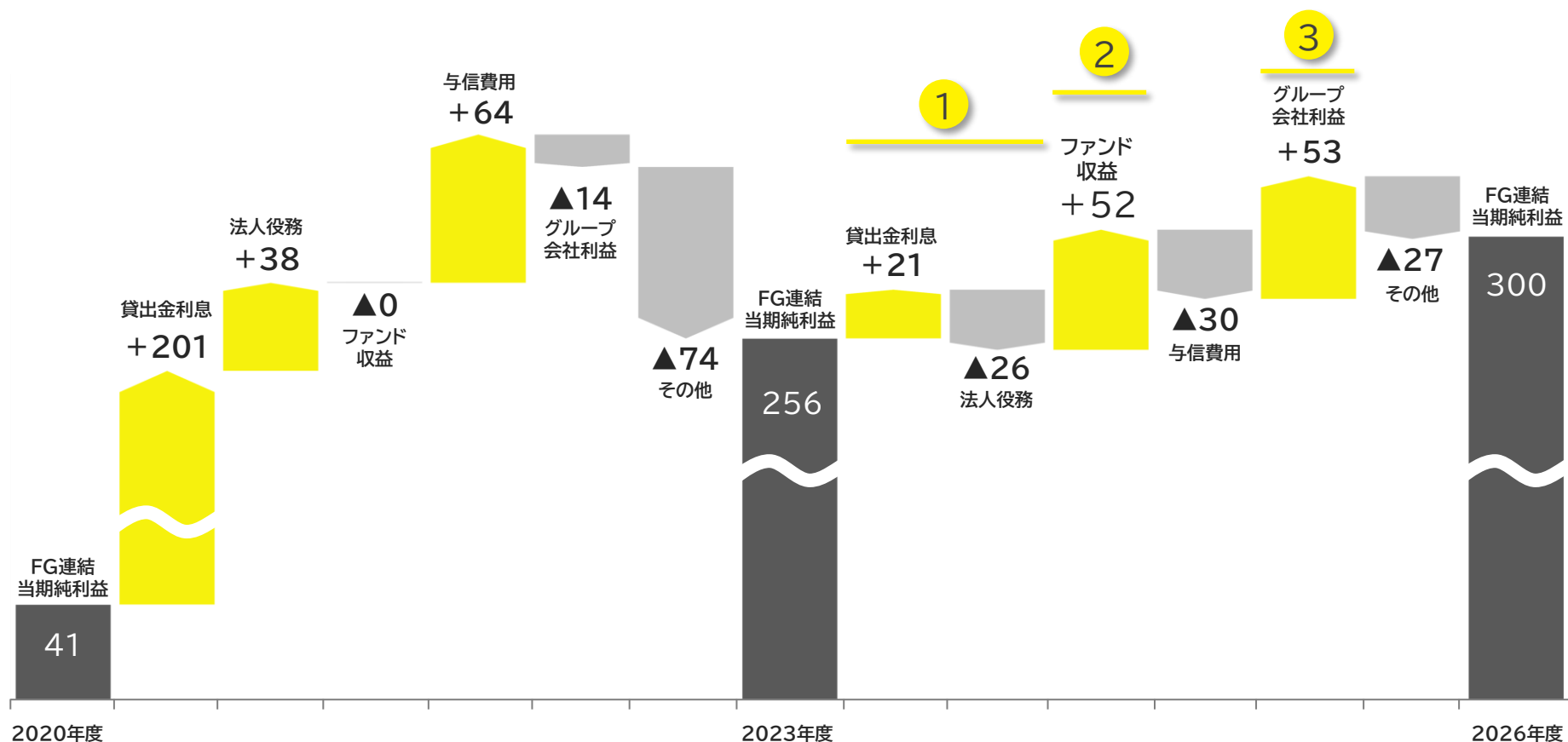
収益構造の転換

- 1 貸出残高を中心にアセットをコントロールしつつ、一定のフィー収入を確保するビジネスモデルへ
- 2 事業承継・事業譲渡ニーズに対応するエクイティ投資およびハンズオン支援
- 3 グループ一体でお客さまの多様なニーズに応え、グループ会社の収益力向上を図る

前中期経営計画(2021~2023年度)

本中期経営計画(2024~2026年度)

(単位:億円)





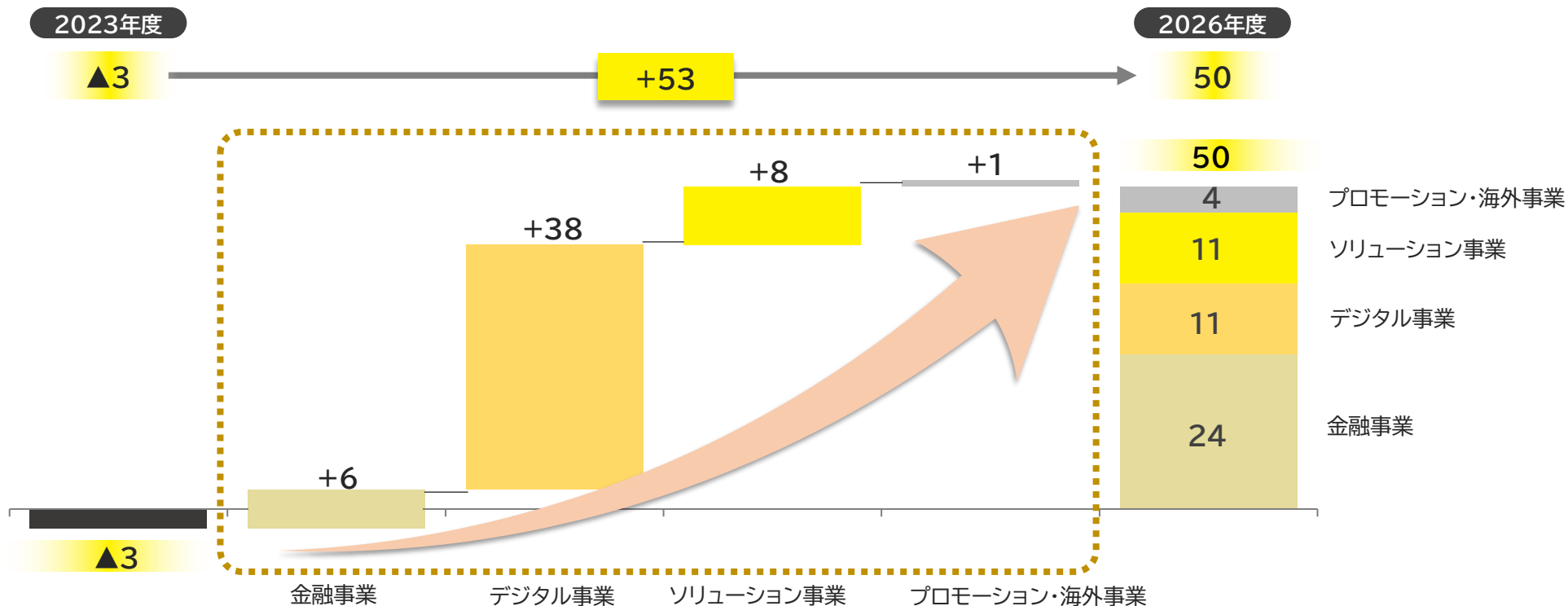
2. 収益構造の見直し

グループ戦略①

- ☑お客さまのニーズにグループ一体で対応
- ☑金融事業、デジタル事業、ソリューション事業を中心にグループ収益力を向上

グループ会社の利益計画(きらぼし銀行除く)

(単位:億円)



	金融事業	デジタル事業	ソリューション事業	プロモーション・海外事業
2026年度	24	11	11	4
2023年度	18	▲27	3	3

* グループ各社の各事業はP.30を参照

グループ戦略②：お客さまの課題に対するソリューションの展開

☑ お客さまの課題に付加価値の高いソリューションをグループ一体で提供(①法人戦略、②個人戦略、③デジタル戦略)

☑ デジタルプラットフォーム構築により生活の利便性を向上

① 法人戦略

- アセットコントロールしたソリューションビジネスモデルへ転換
- 顧客のM&Aや事業承継ニーズに合ったファイナンス提供とハンズオン支援

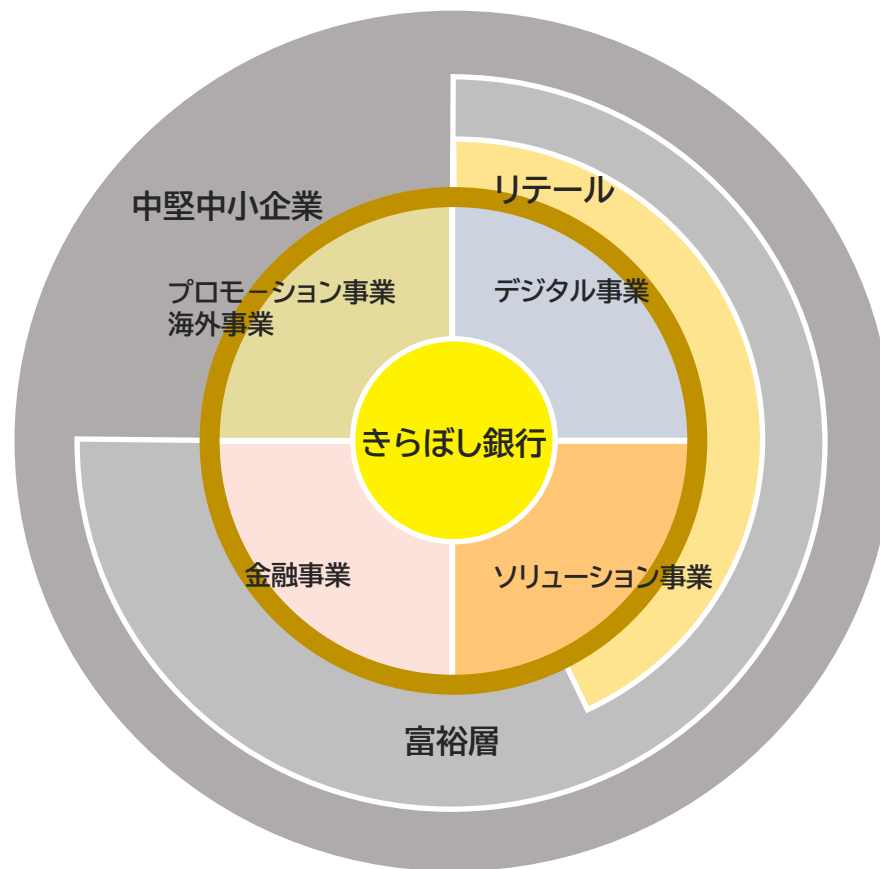
② 個人戦略

- 個人のお客さまの課題にライフプランサポートで対応
- コンサル起点で法人・個人の一体取引・相続人取引の拡大、オーナー取引の深耕

③ デジタル戦略

- きらぼし銀行のリテール業務をUI銀行に移行し、お客さまの利便性向上
- BaaS機能で埋込型金融サービスを提供

グループ会社事業と対応顧客セグメント



デジタル事業

圧倒的な利便性とコスト競争力でデジタルソリューションを提供

ソリューション事業

お客さまの課題に、付加価値の高いソリューションをグループ一体で提供

金融事業

お客さまニーズに、リース・資産運用・ファイナンス等の金融事業を中心に対応

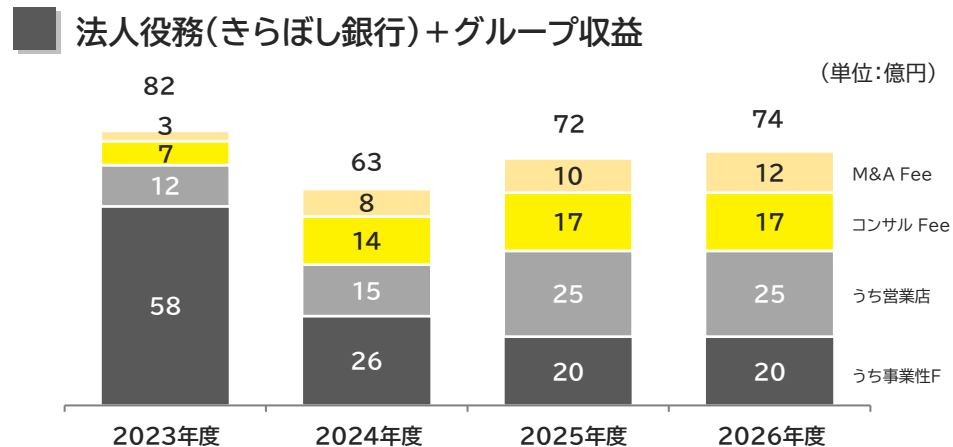
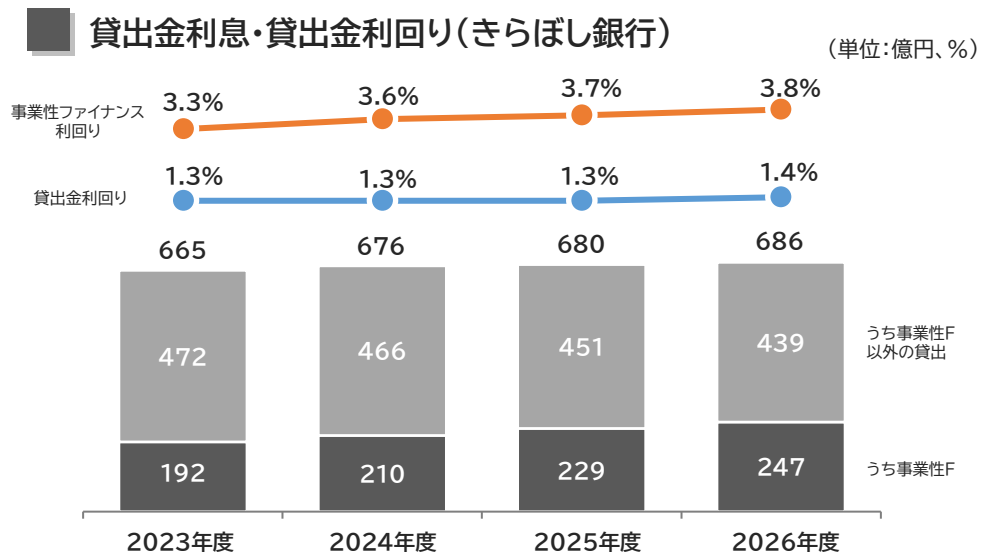
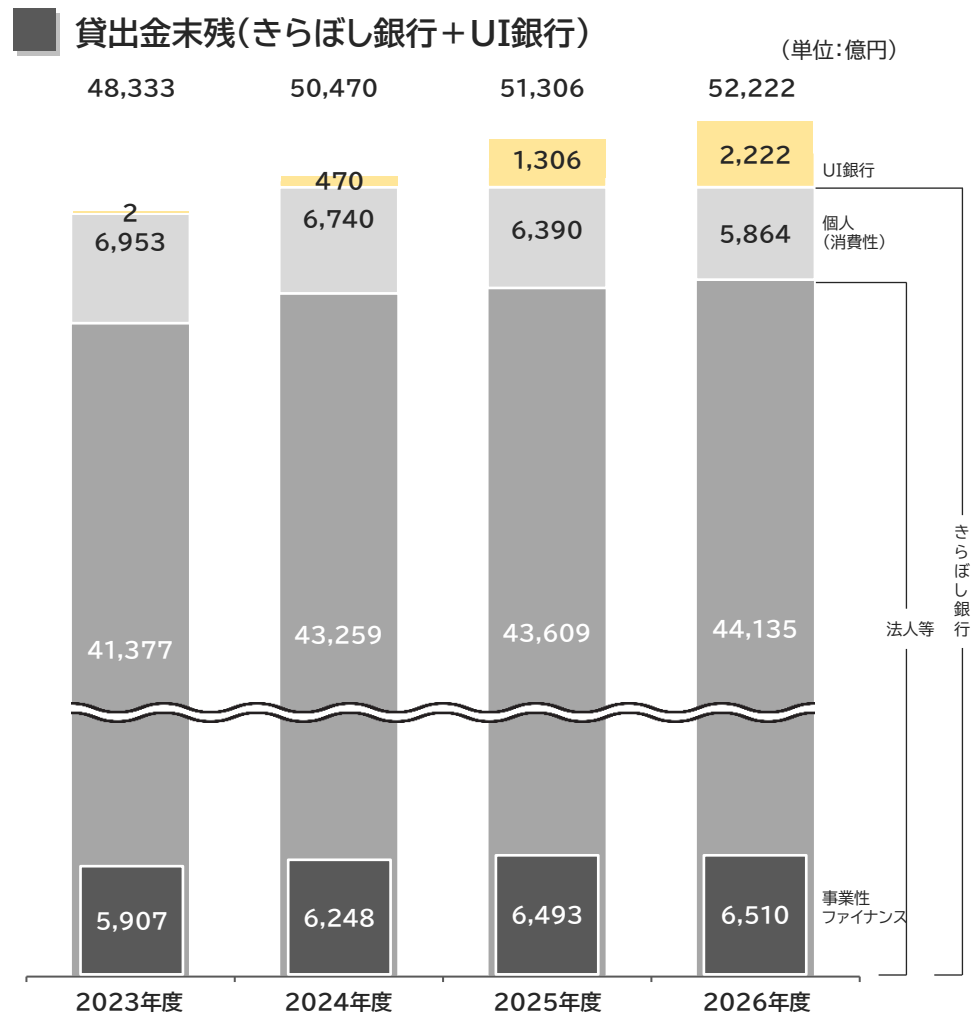
プロモーション事業・海外事業

販路拡大に資する
プロモーション展開を支援

* グループ各社の各事業はP.30を参照

法人戦略①:貸出

- ☑ 事業性ファイナンスは、実行・返済・ディストリビューションのバランスを取り回転を効かせる
- ☑ 事業性ファイナンス以外の貸出は、高採算資産への入替え(RORA重視)により利回り・採算性を向上
- ☑ グループ力を高めることで、事業性ファイナンスに大きく依存しない収益構造に転換



法人戦略②：LBOマーケットの発展に向けたスキームづくり

- ☑ 外部ファンドと新たに連携し、LBOマーケットのさまざまな金融機関が参加するファンドを新設
- ☑ 新ファンドにおいて、地域金融機関からLP出資や人材を受け入れ、LBOマーケットの発展に向けたスキームづくり

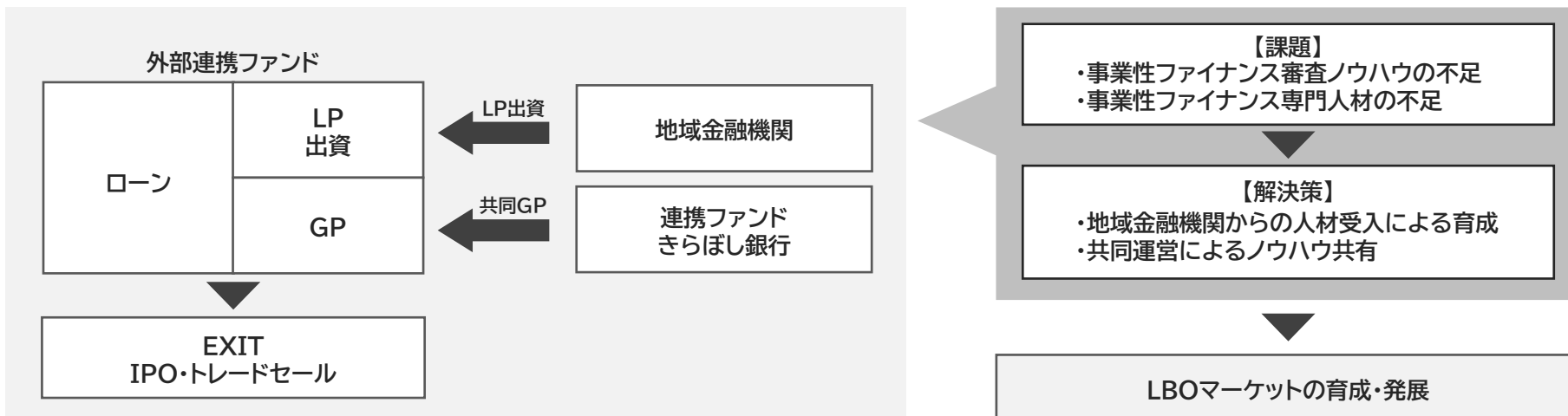
連携スキームの概要

事業承継や事業譲渡のニーズに対して、コンサルティングやファイナンス(デット・エクイティ)の対応

ファイナンスを引き受けて、地域金融機関等にディストリビューションを実施

LBOマーケットの発展に向けたスキームづくり

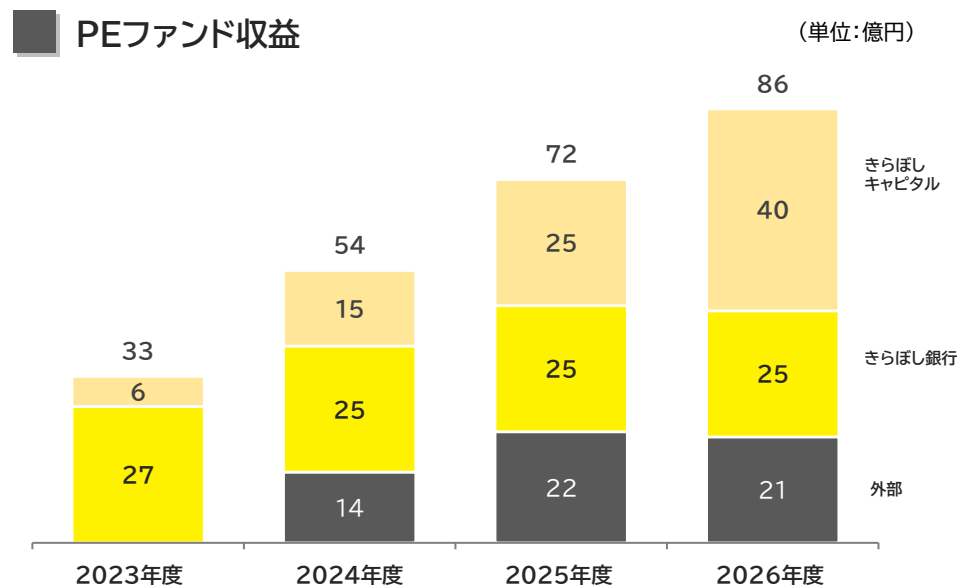
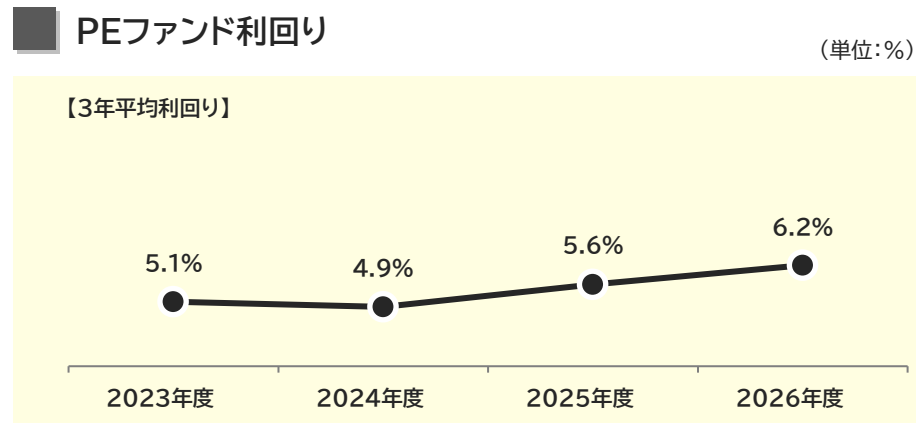
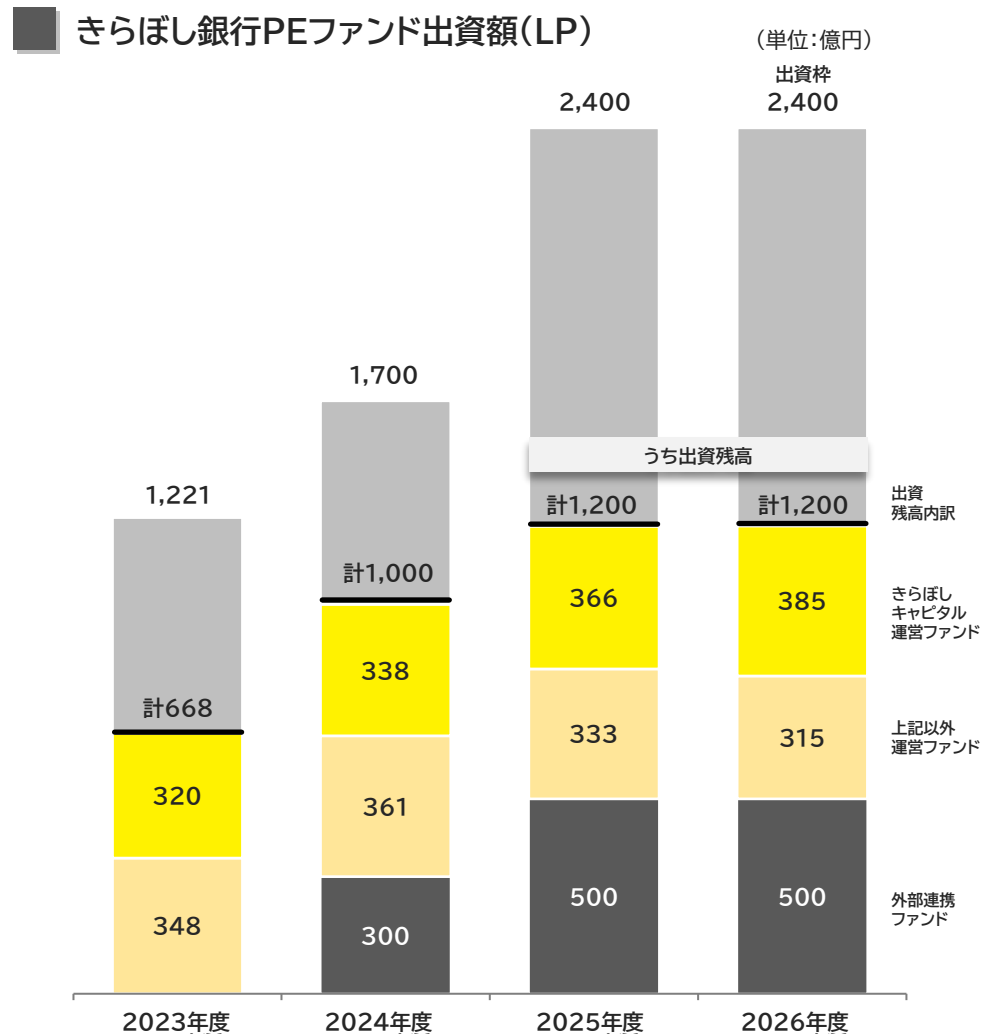
スキームイメージ



法人戦略③：エクイティ投資ビジネス

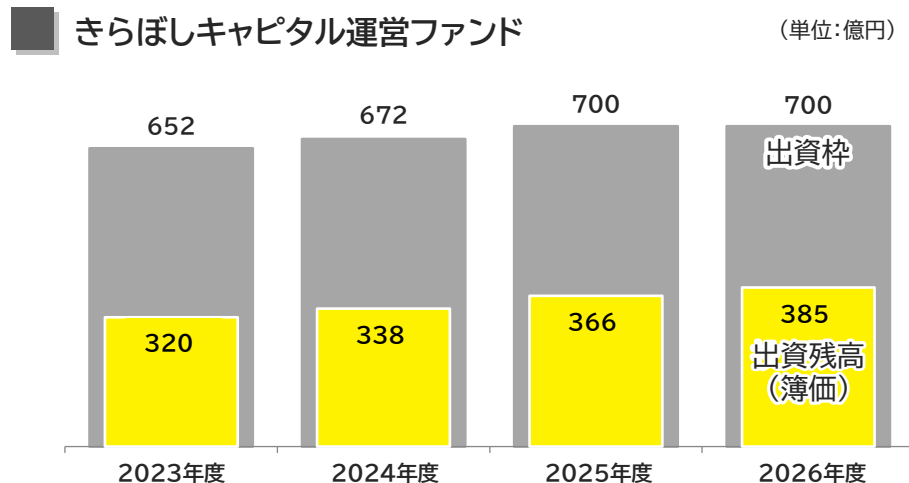
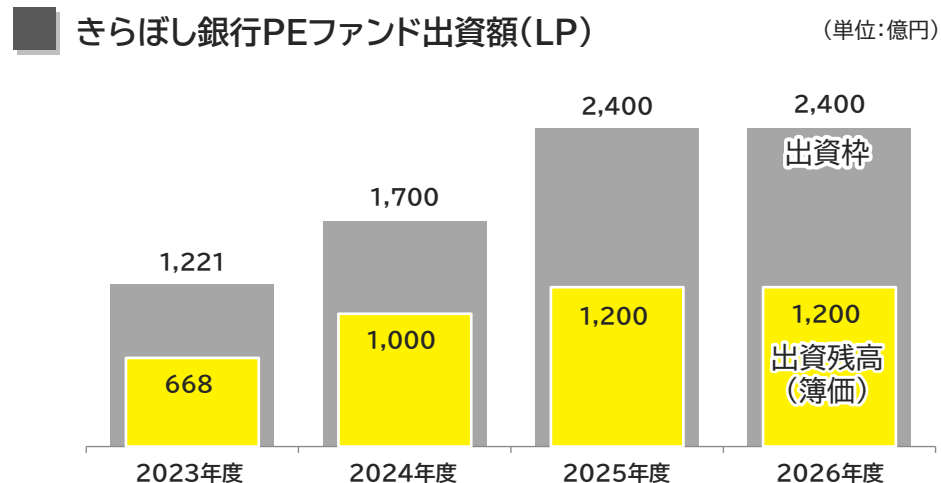
☑ 事業承継ニーズにお応えした結果、前中期経営計画期間中にエクイティ投資残高および見込先が増加

☑ 本中期経営計画期間の利回りは、6.2%まで上昇の見込み



法人戦略④：エクイティ投資ビジネス

- ⊙ PEファンド出資において、きらぼしキャピタルがGPとして運営するファンド残高が増加
- ⊙ スタートアップ企業や中堅・中小企業の企業価値向上をグループ全体のハンズオンで支援



2024年3月時点 出資ファンド

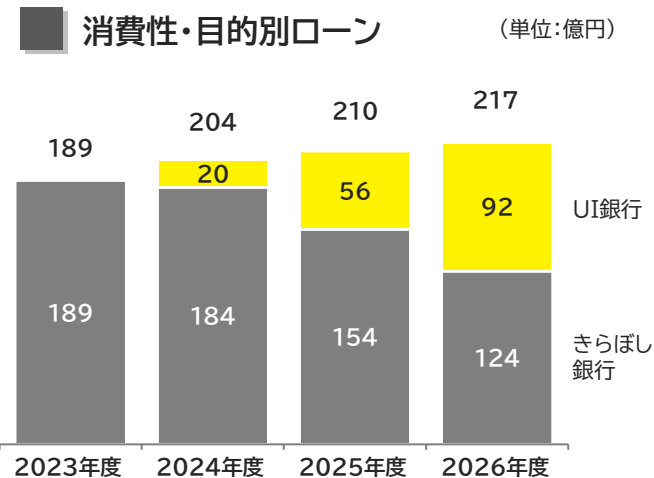
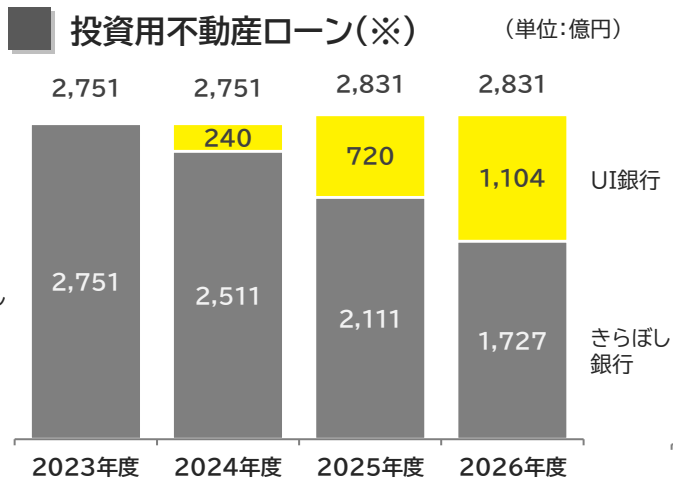
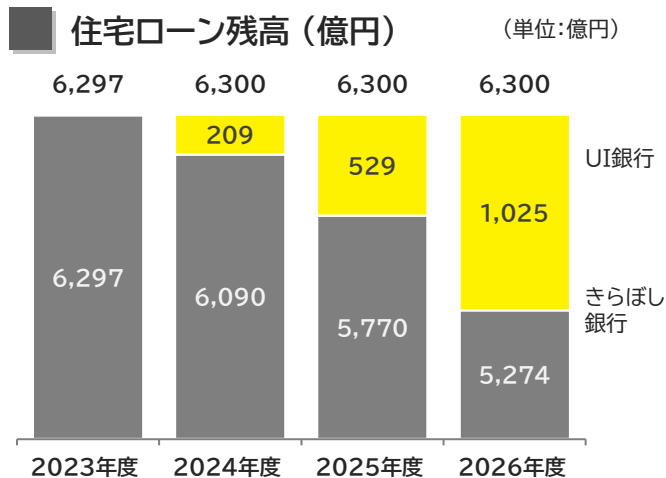
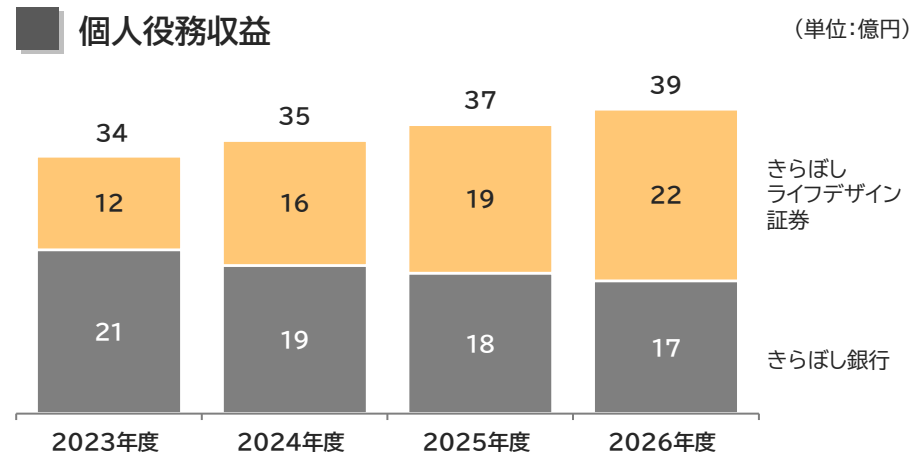
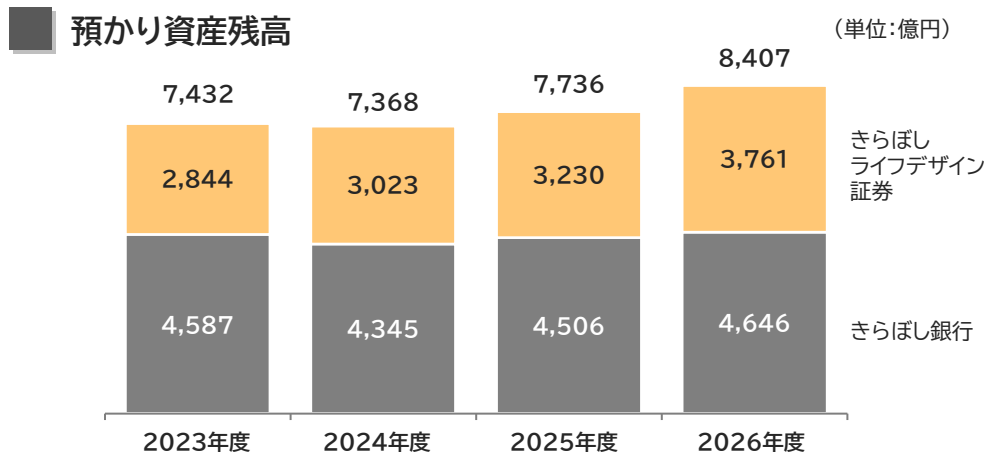
出資ファンド内訳	件数	出資枠
● ベンチャーファンド	6件	12億円
● 再生・デットファンド	5件	26億円
● バイアウトファンド	66件	394億円
● その他(インフラ)	6件	27億円
● その他 (きらぼしキャピタル きらぼしコンサルティング)	9件	629億円
● その他(海外籍)	5件	64億円
● その他	22件	69億円
	計119件	計1,221億円

2024年3月時点 運営ファンド

名称	概要	出資枠
● 夢・かがやき1号	バイアウト投資	26億円
● 夢・はばたき1号	ベンチャー投資	20億円
● A&KC メザニン・ファイナンス1号	メザニンファイナンス	225億円
● 東京Sparkle	エンゲージメント投資	200億円
● A&KCメディカル1号	メディカルファンド	30億円
● KCPエクイティアシスト1号	エクイティ出資(マイノリティ)	80億円
● 夢・はばたき2号	ベンチャー投資	40億円
● KCPバイアウト1号	バイアウト投資	30億円
	8件	計652億円

個人戦略①

- ☑ 営業店、本部(PB推進部、WM室等)、グループ会社(きらぼしライフデザイン証券等)が一体となった営業体制を構築し、預かり資産残高と個人役務収益を強化
- ☑ 今後、個人ローンはUI銀行にて推進



* 事業性ローンのため、9ページの個人ローンには含まれていない

デジタル戦略① ～デジタル／リアル、金融／非金融を融合したサービス展開

- ☑ お客さまのニーズに沿った、デジタル／リアル、金融／非金融が融合した総合サービスを提供
- ☑ きらぼし銀行のリアル拠点やイベントを活用して、デジタルサービス(UI銀行・きらぼしテック)へ取引移行

デジタルサービス

ニーズ

非対面・利便性(場所・時間の制約がない取引)・機能面

顧客

デジタルならではの利便性・機能面等を重視する個人・法人のお客さま

機能

全国・24時間

即時・簡単

非金融連携

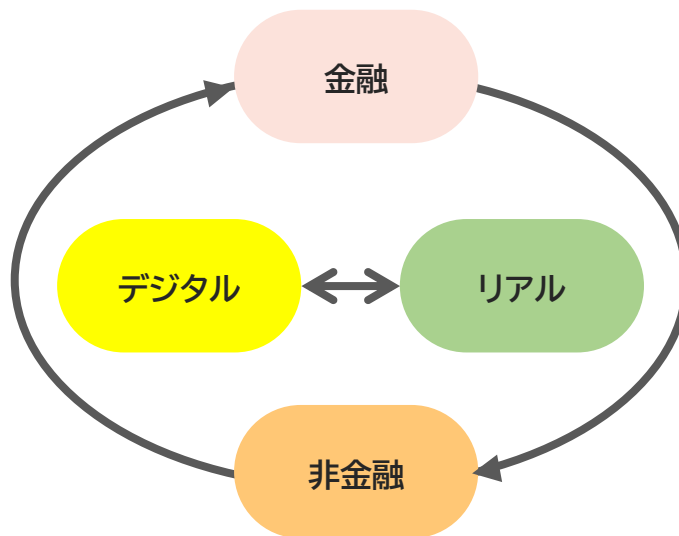
リアル拠点

対面・相談・コンサルティング

対面での相談を重視する個人・法人のお客さま

個別相談サービス

【デジタルサービス】 UI銀行
きらぼしテック



【リアル拠点】 きらぼし銀行
きらぼしコンサルティング

～きらぼし銀行のリアル拠点を活用～

* UI銀行・きらぼしテックのサービスは、きらぼし銀行のリアル拠点を活用

デジタル戦略② ～金融／非金融を融合した総合サービス展開

Ⓞ 地域の事業者パートナーと連携した金融サービス提供(BaaS)により、金融／非金融が一体となった社会的課題解決に資する総合サービスを展開

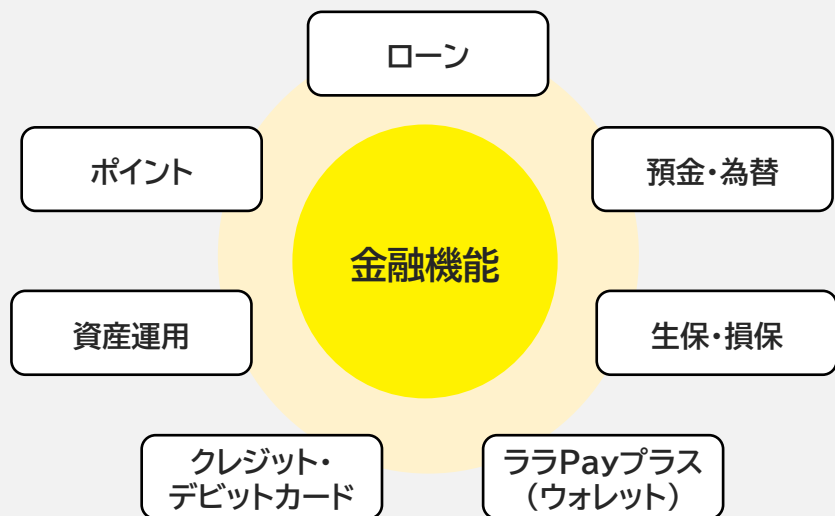
異業種事業者との連携拡大



異業種事業者のユーザーに金融／非金融の総合生活サービスを提供(BaaS)

きらぼしグループデジタルプラットフォーム

地域に根差した事業パートナー



金融機能を埋め込み (BaaS)



グループサービスの統合アプリ化

事業者パートナーのアプリに決済・ローンなどの金融機能が埋め込み

* BaaS (Banking as a Service) : 非金融事業者が、銀行APIと連携して、自社サービスと一体となった金融サービスを提供すること。

デジタル戦略③ ～デジタル戦略を推進する体制・主要施策

- ☑ デジタル／リアルを融合したサービス提供体制(きらぼし銀行の拠点を活用し、デジタル接点のお客さまもリアル拠点で相談)
- ☑ 金融／非金融を融合したサービス提供体制(UI銀行アプリの使いやすさ向上、BaaS提供開始)
- ☑ 当社グループのDX推進体制(業務生産性向上と人員最適配置を推進)

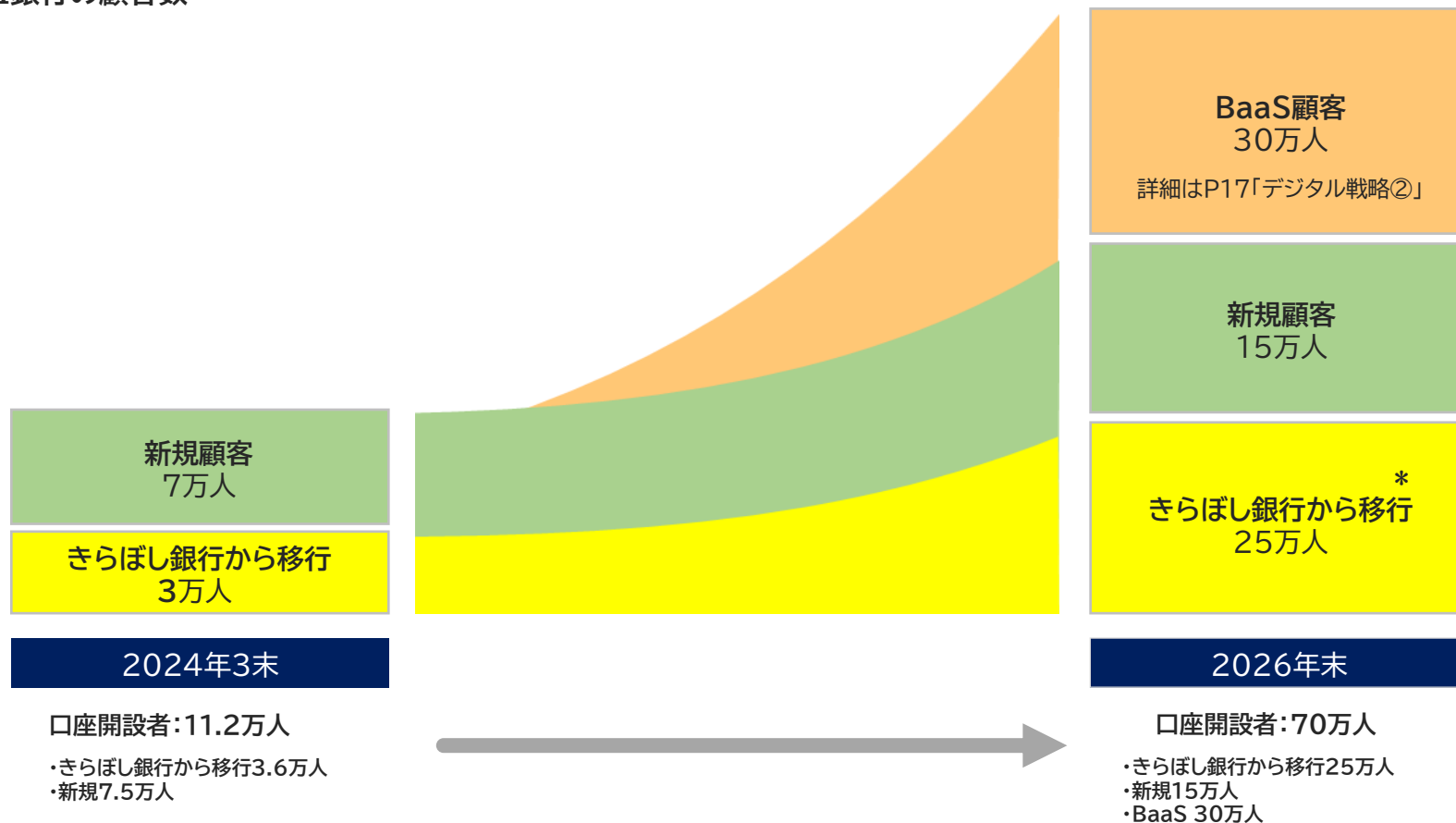
体制整備のロードマップ



デジタル戦略④: UI銀行の戦略

☑ きらぼし銀行からUI銀行への取引移行や、BaaS展開等による新規顧客獲得で、アクティブユーザーの増加を目指す

UI銀行の顧客数



* きらぼし銀行の営業拠点における店頭活動・職域活動により、きらぼし銀行のお客さまをUI銀行へ取引移行

デジタル戦略⑤: UI銀行の統合アプリ

☑ グループのリテール金融サービスを統合し、グループのサービスをワンストップで提供

☑ 金融・非金融サービスの提供を通じ、日常生活に溶け込むサービスを提供

お客さま

チャネル

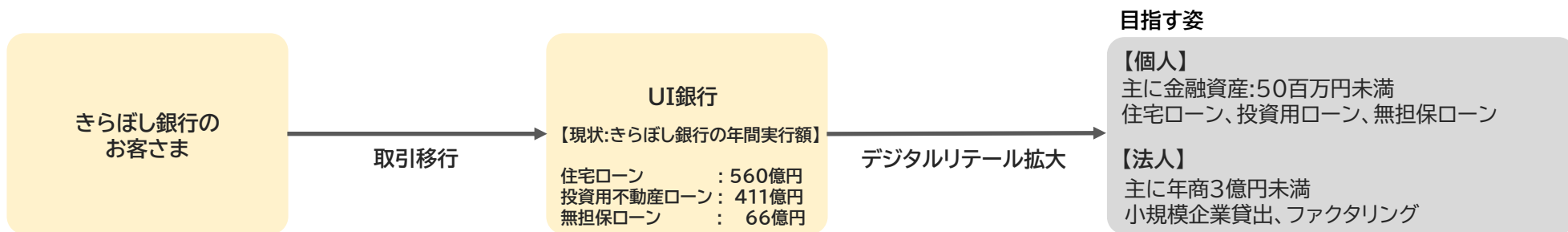
サービス例



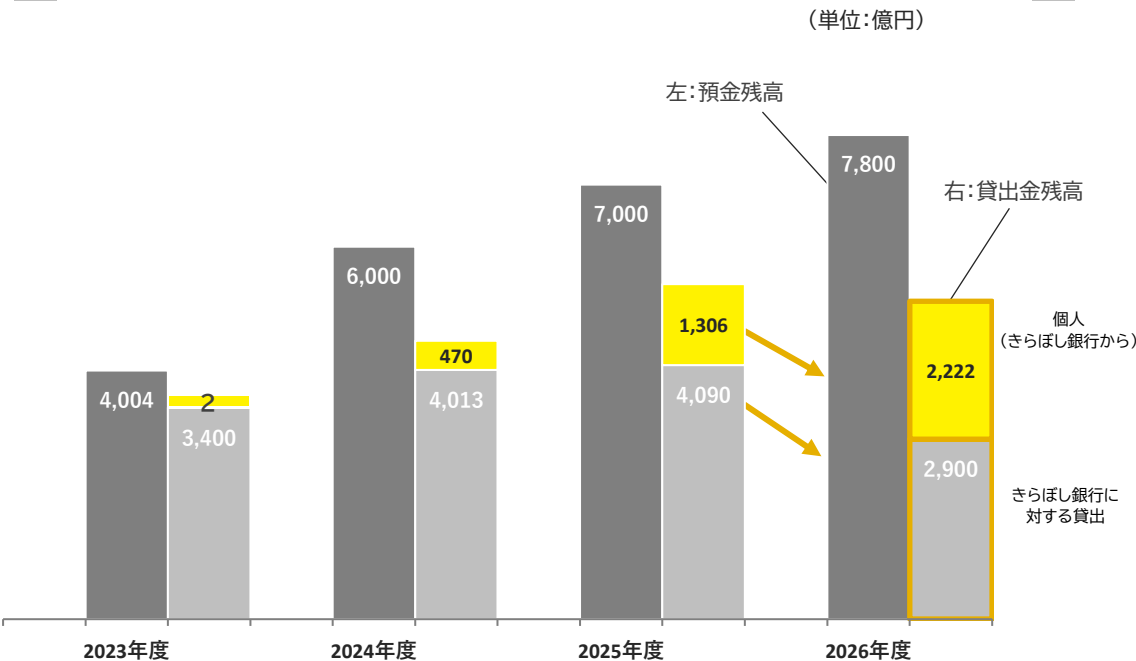
*「わたし資産」:自分がありたい姿になるために必要なお金や家などの有形資産だけでなく、思い出や経験といった無形資産も含んだ、1人ひとりに必要な多様な資産の総称 * 2024年度より順次提供予定

デジタル戦略⑥: UI銀行の経営戦略

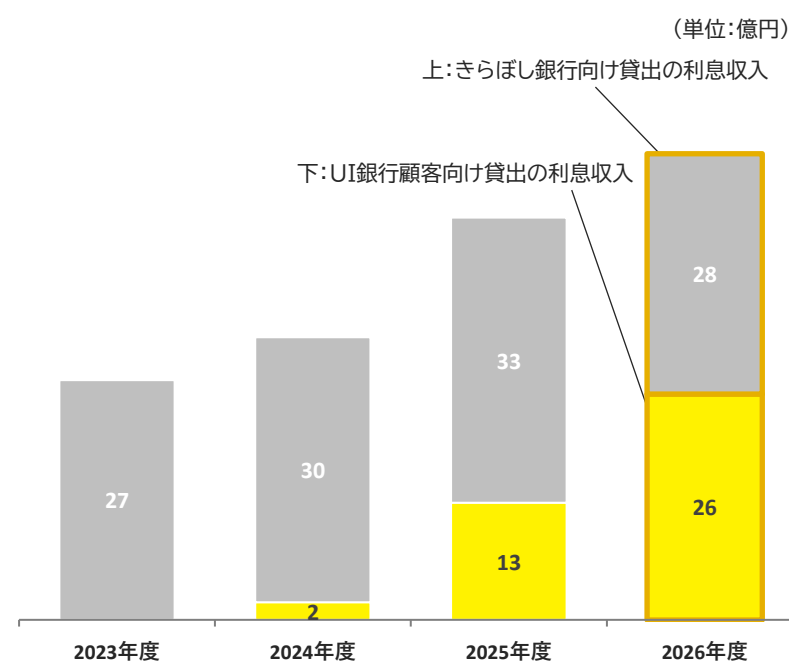
- ☑ リテール層はUI銀行を軸としたデジタルで対応、今後、異業種との連携を活かして法人顧客との取引を検討
- ☑ 今後、個人ローンはUI銀行を中心に推進、2026年度のローン残高は約2,200億円の水準



UI預金残高・貸出金残高



貸出(ローン)利息収入

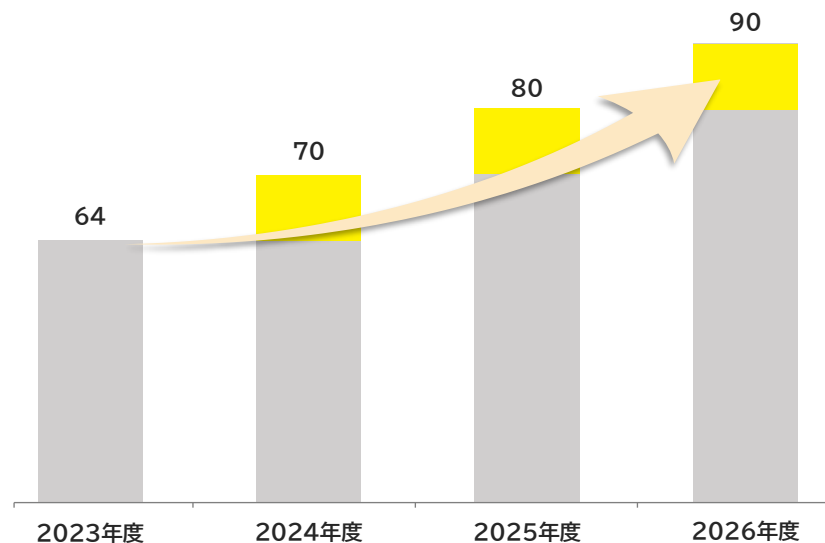


デジタル戦略⑦: きらぼしテック

- ☑ 2026年度に給与前払サービスの勤怠登録者数を90万人まで増やし、売上の向上と新サービスを提供するユーザープールを確保
- ☑ 給与前払サービスで開拓したユーザープールに提供する新サービスを開発
- ☑ モバイルペイメントを活用した職域等向けプラットフォームサービスを提供

給与前払いサービス登録者数推移

(単位:万人)



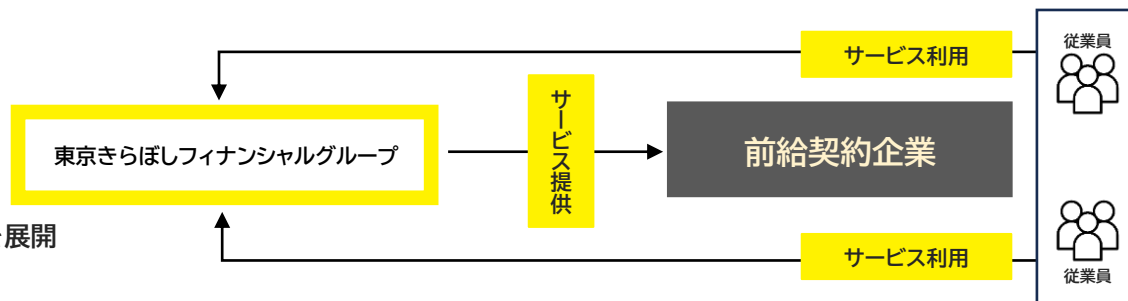
モバイルペイメント職域向けプラットフォームサービス



* 2024年度よりサービス提供予定

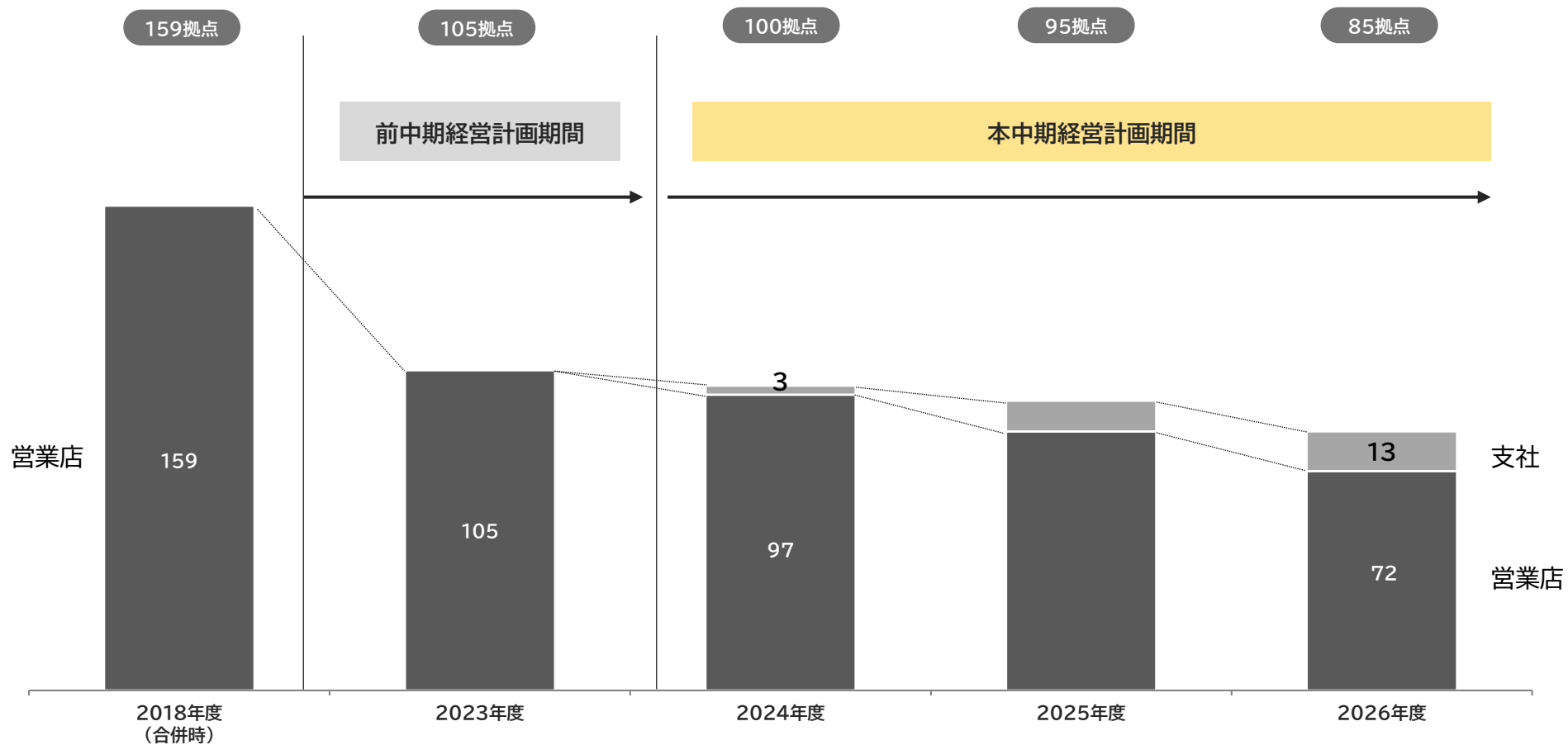
グループシナジー

1. 前給契約企業にグループ会社のサービスを展開
2. 前給契約企業の従業員にグループ会社のサービスをご案内
3. きらぼし銀行の法人のお客さまにきらぼしテックのサービスを展開



☑ 地域特性に応じて店舗を効率化、拠点数は105拠点から85拠点に効率化(2026年度:合併時比▲74拠点)

■ 拠点数推移



- ☑ 中長期的な視点から債券などを主体としたポートフォリオの再構築を実施
- ☑ 内外国債・地方債等への投資を強化し、RORAを意識したキャリー収益を確保
- ☑ 局面に応じたアロケーションの変更による金利リスクのコントロールを実施

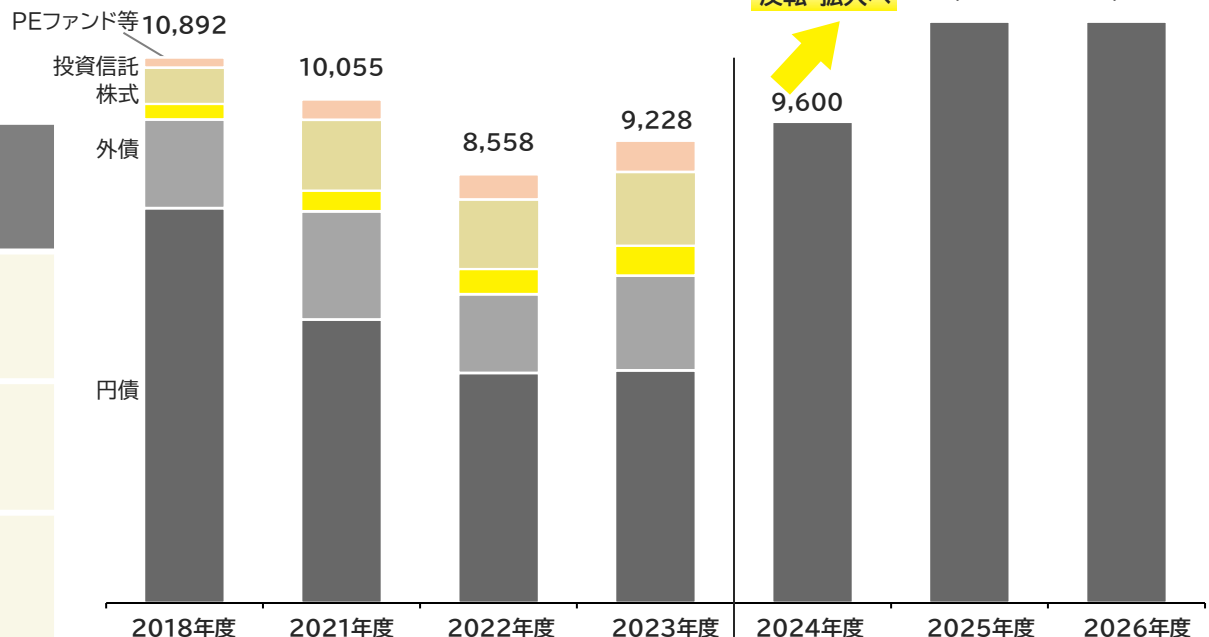
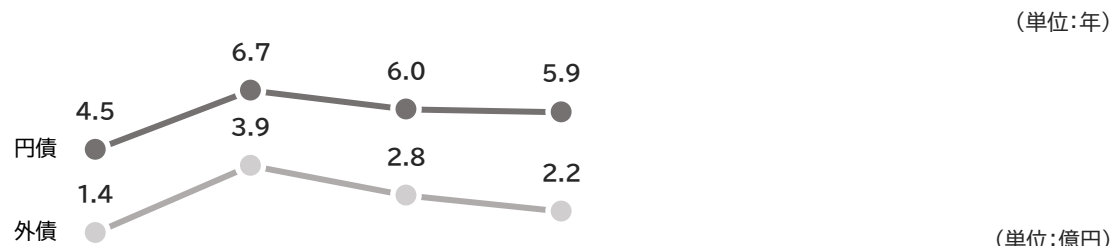
市場環境

- ▶ 日本は「金利のある世界」に回帰
- ▶ 欧米は「利下げ局面」へ転換
- ▶ 景気は持ち直し「株式は堅調」を想定

投資方針

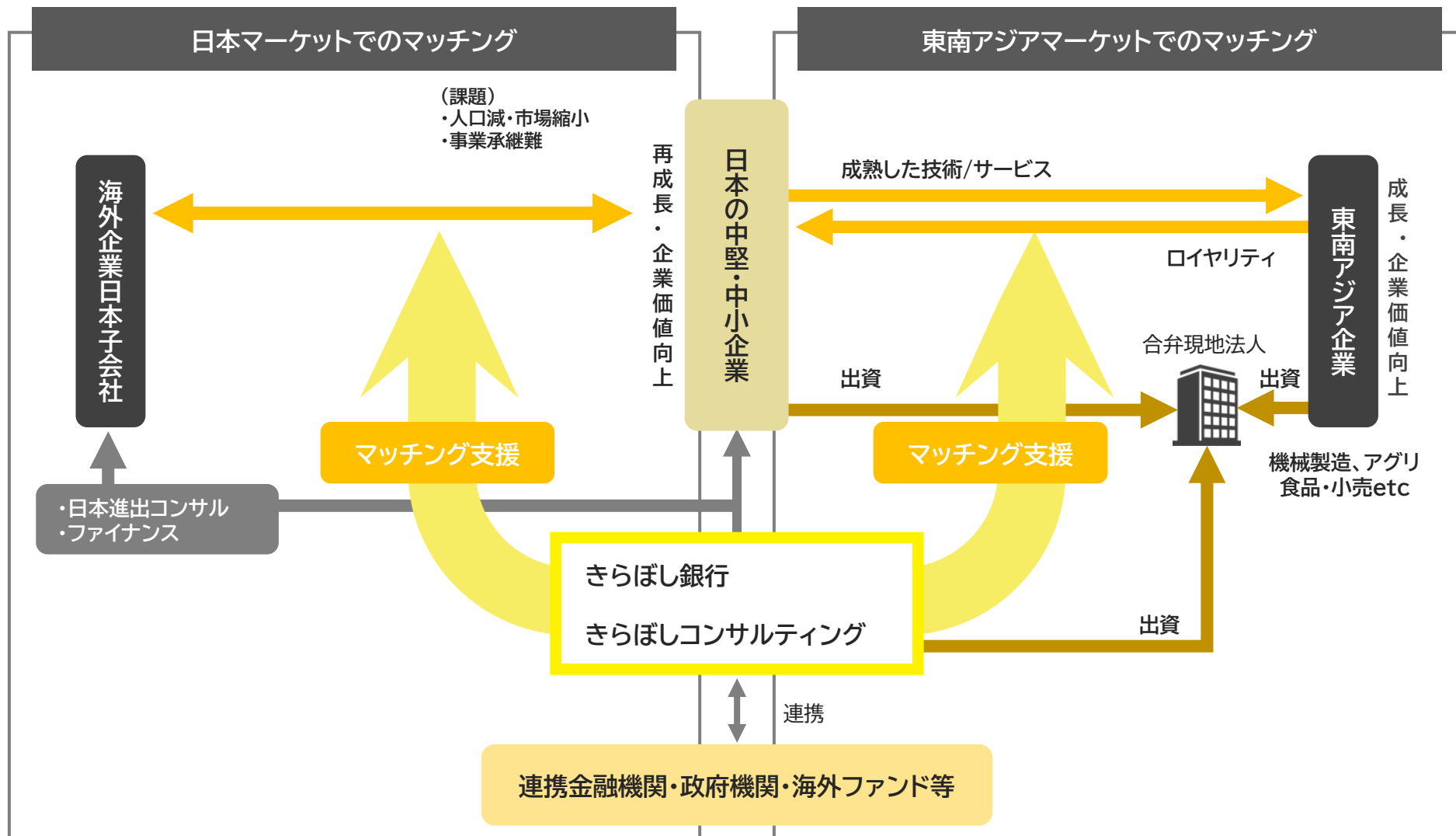
リスク カテゴリー	投資の方針
円債	金融政策正常化の動向等を見極めつつ、ポートフォリオの再構築を実施
外債	利下げ転換時期等を見極め、一定程度の残高復元を実施
株式等	市場環境を見極めながら売買を行い、評価損益の改善を図る

有価証券デュレーション・残高



海外戦略

- ☑ 中堅中小企業と海外をつなぎ、事業承継・事業拡大の課題を解決
- ☑ 海外企業の日本進出を支援、「TOKYO」の活性化に貢献



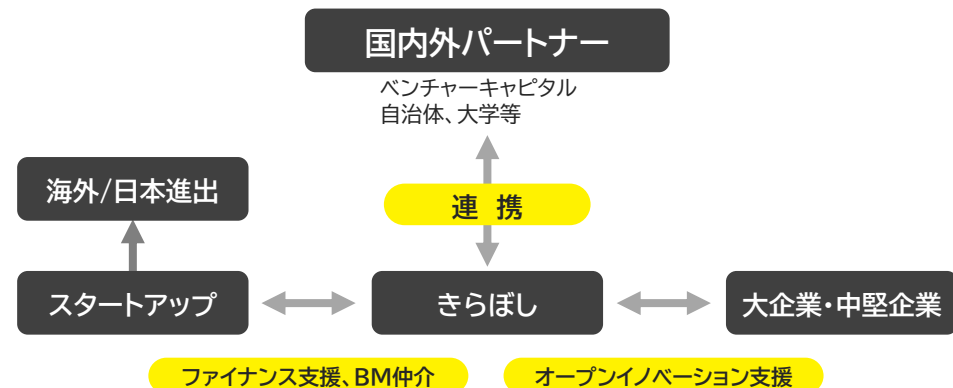
スタートアップ支援

☑ 国内スタートアップの事業化・成長支援・海外進出支援、海外スタートアップの日本進出支援

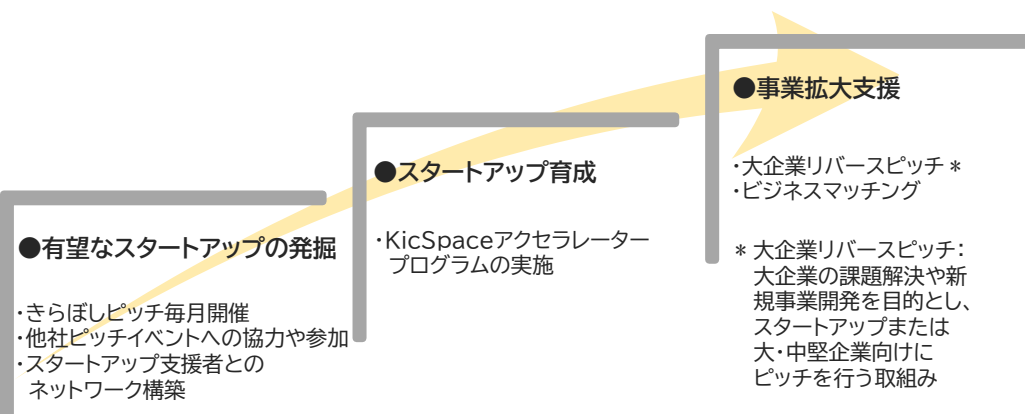
☑ スタートアップと大中堅企業との新規事業創出(オープンイノベーション)を支援

スタートアップ支援

国内外パートナー・大中堅企業とのネットワークを活用し課題解決やニーズに応じたサポートを提供

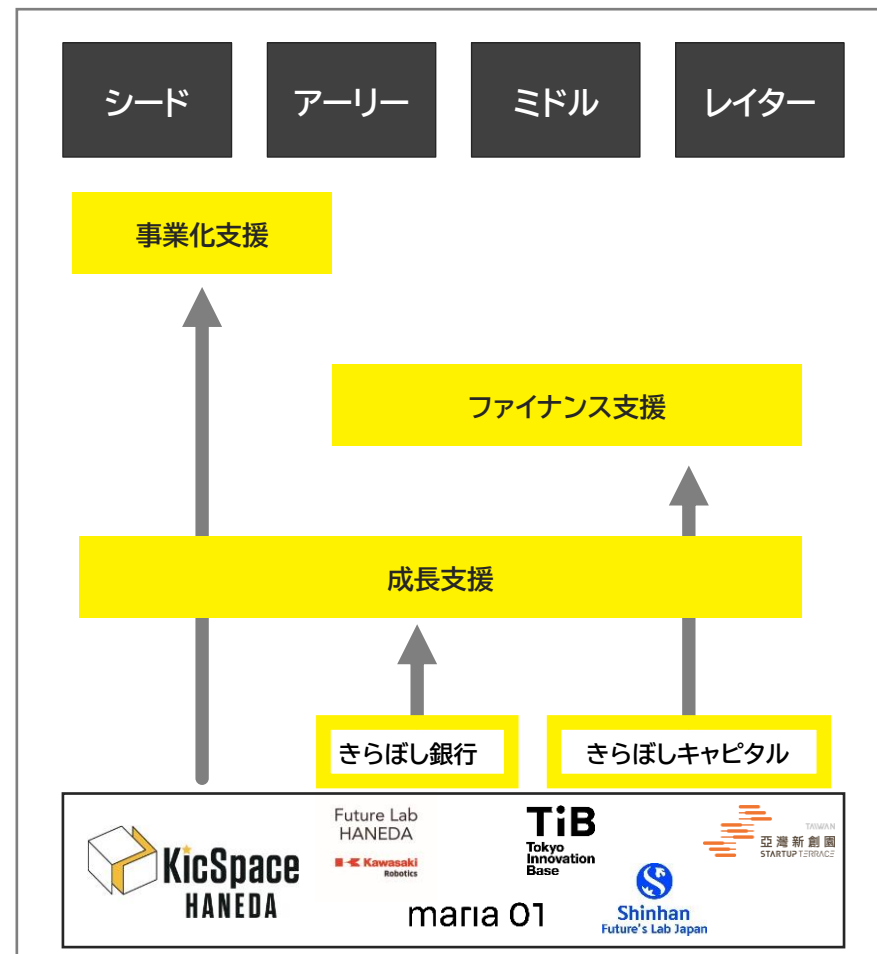


スタートアップ支援の具体的な取組み



スタートアップ支援施策

成長ステージに応じた支援のイメージ



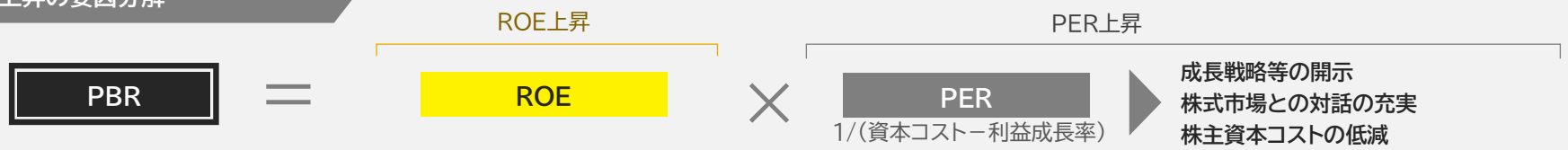


3. 企業価値向上策、資本政策

企業価値向上策①:財務運営

- ☑ 2023年度のROEは7.41%まで向上したが、PBRは0.47倍
適切な成長戦略の開示と市場との対話の充実で株主資本コストの低減を図る
- ☑ ROE、RORA、財務レバレッジをバランスよく向上させ、優先株式償還後で健全な自己資本を確保

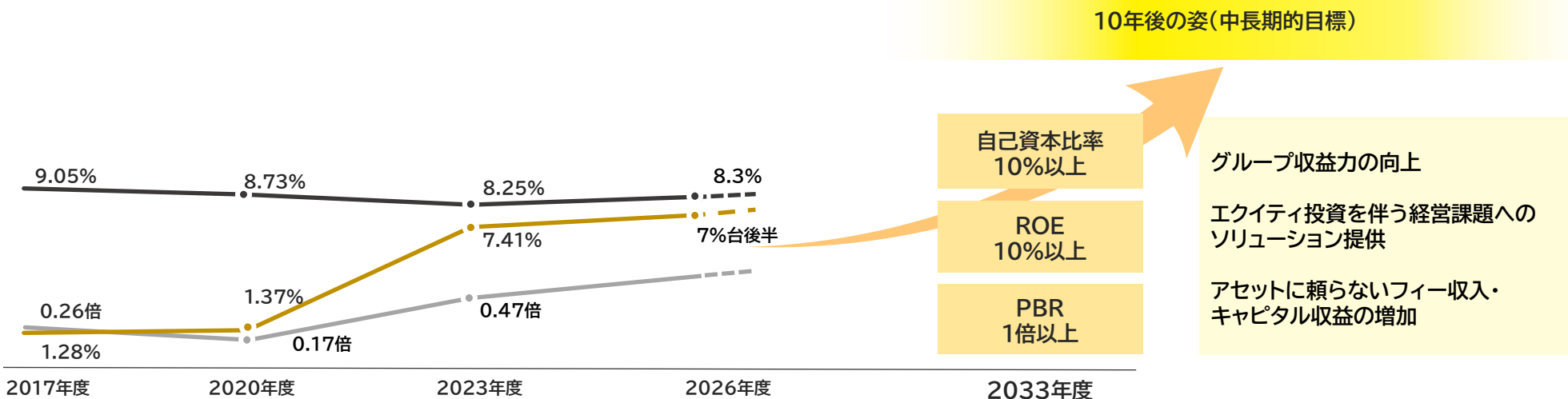
PBR上昇の要因分解



ROE上昇の要因分解



PBR・ROE・自己資本比率の推移



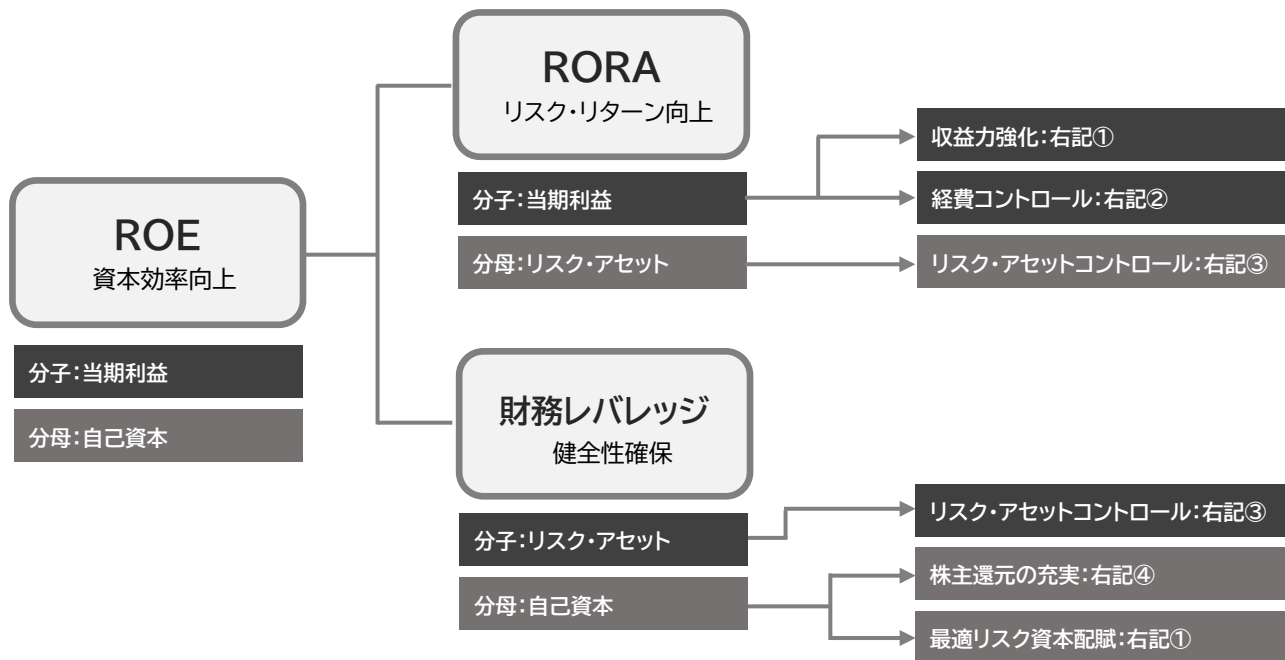
企業価値向上策②:財務運営

- ☑ 本中期経営計画期間中、適切なリスク・アセットコントロールを行い、法人・個人のお客さまのメイン化取引を推進
- ☑ ①事業ポートフォリオの進化、②強固な経営基盤、③リスク・アセットコントロール、④適切な資本政策を遂行し、企業価値を向上

RORA向上策

・貸出資産の入替えと リスク・アセットコントロールおよびメイン化取引推進によりRORA向上

法人	コンサルティングを起点とし、グループ体のソリューションビジネスでお客さまへ高付加価値を提供。 事業承継や事業譲渡ニーズに対応した貸出やエクイティの供与。ハンズオン支援力を向上。
個人	財産管理、財産承継、資産運用など多様なニーズへの対応。個人のお客さまのメイン化を推進。 店舗・デジタル・リモート相談のチャネルを柔軟に展開。顧客ニーズに合った金融・非金融サービスを提供。

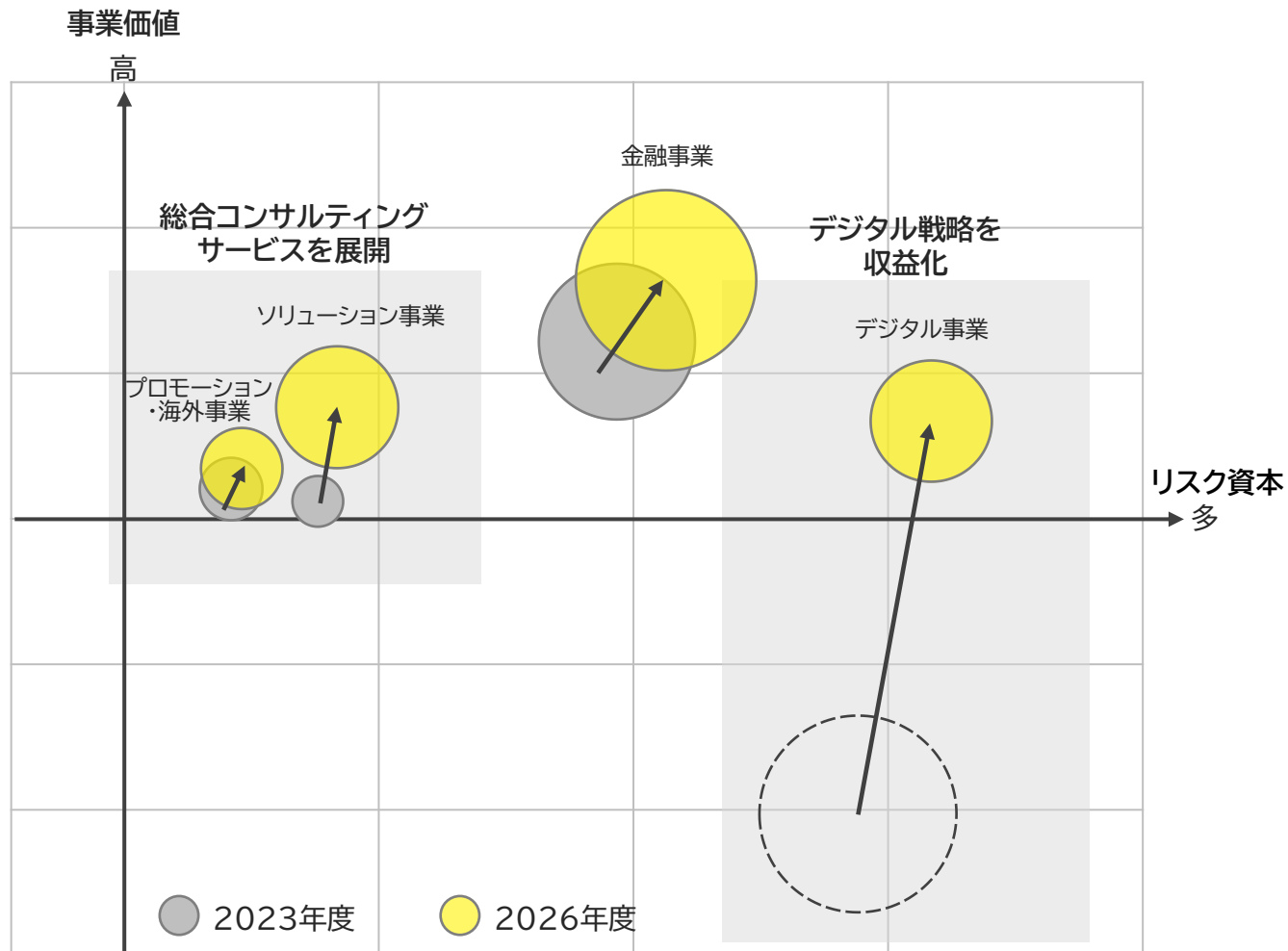


【成長戦略および経営基盤強化①～④】

- ①事業ポートフォリオの進化 (P30)**
 - ・最適な経営資源配分
 - ・適切なリスクリターン確保
- ②経費コントロール (P31)**
 - ・ベース経費削減
 - ・必要なDX投資や成長領域経費を計上
- ③リスク・アセットコントロール (P32、P33)**
 - ・低採算から高採算アセットに切り替え
 - ・地域活性化事業にアセット配賦
- ④資本政策、株主還元の実施 (P34、P35)**
 - ・内部留保の蓄積、キャピタルアロケーション
 - ・資本健全性・株主還元・優先株式償還のバランス

企業価値向上策③:事業ポートフォリオの進化(除く きらぼし銀行)

- ☑ 資本コストを反映した事業評価指標を導入：事業価値 = 利益 - (配賦リスク資本 × 株主資本コスト)
- ☑ 適切な経営資源の配分でグループ最適事業ポートフォリオを構築
- ☑ 本中期経営計画期間においては、デジタル・金融・ソリューションの分野の事業価値を向上



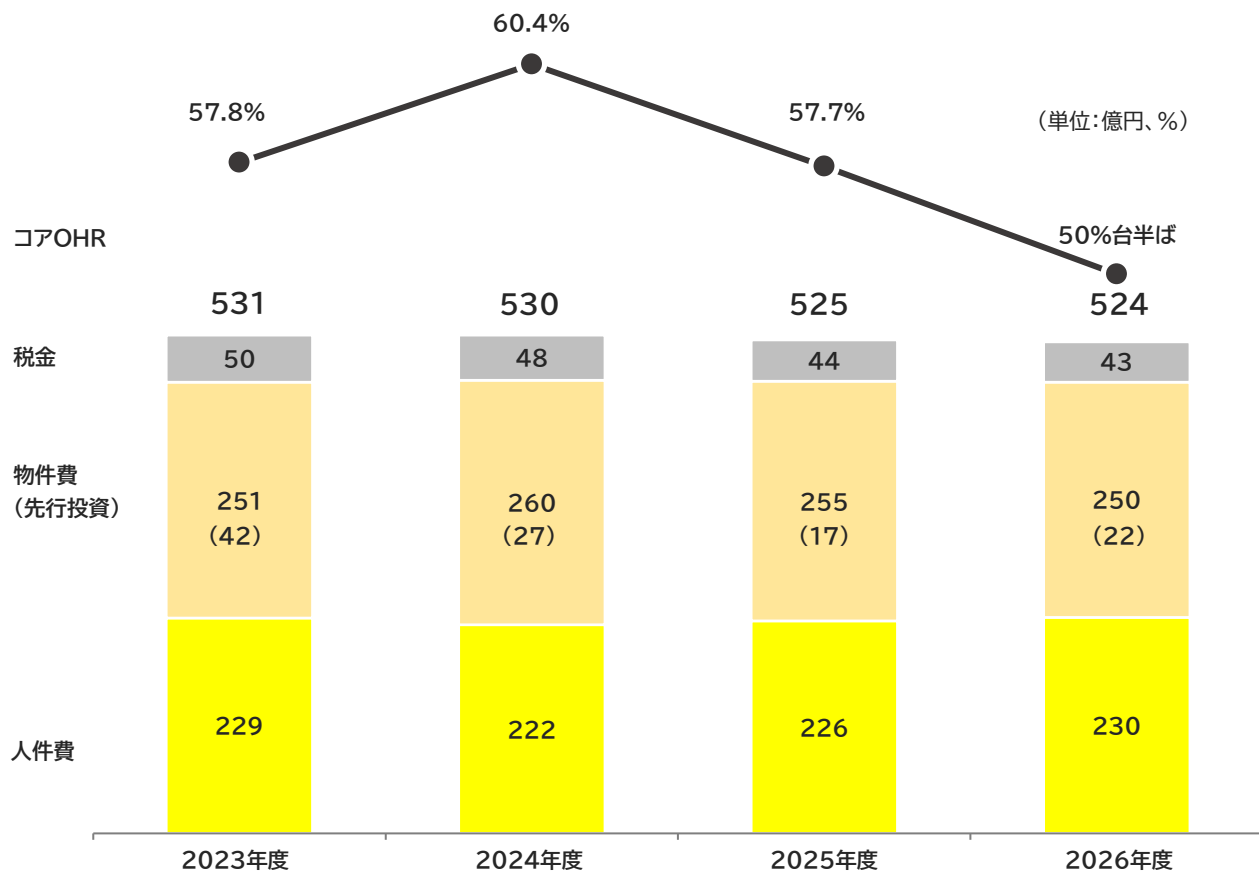
デジタル事業
UI銀行
きらぼしテック
金融事業
東京きらぼしリース
きらぼしキャピタル
きらぼしライフデザイン証券
きらぼし債権回収
きらぼしインシュアランスエージェンシー
きらぼしJCB
きらぼし信用保証
八千代信用保証
ソリューション事業
きらぼしコンサルティング
きらぼしシステム
アイティーシー
きらぼしビジネスオフィスサービス
プロモーション・海外事業
ビー・ブレーブ
きらぼしビジネスサービス
綺羅商務諮詢(上海)
信銘冠嘉商務諮詢(北京)
KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM

* 円のサイズは事業別利益規模(破線円は利益がマイナスの値)

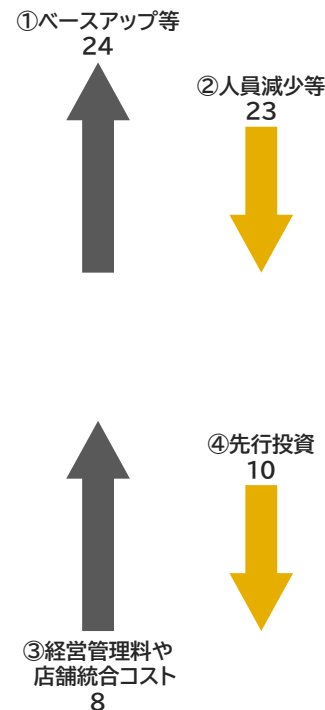
企業価値向上策④:経費コントロール

- ☑ 経費コントロールにより、コアOHRは2023年度の57.8%から2026年度は50%台半ばまで低下
- ☑ 強固な収益基盤の構築に向けた、ベースアップ等で人件費が増加
- ☑ 店舗効率化を継続実施、必要な成長領域投資を選別して対応

■ コアOHR・経費



主な増減要因

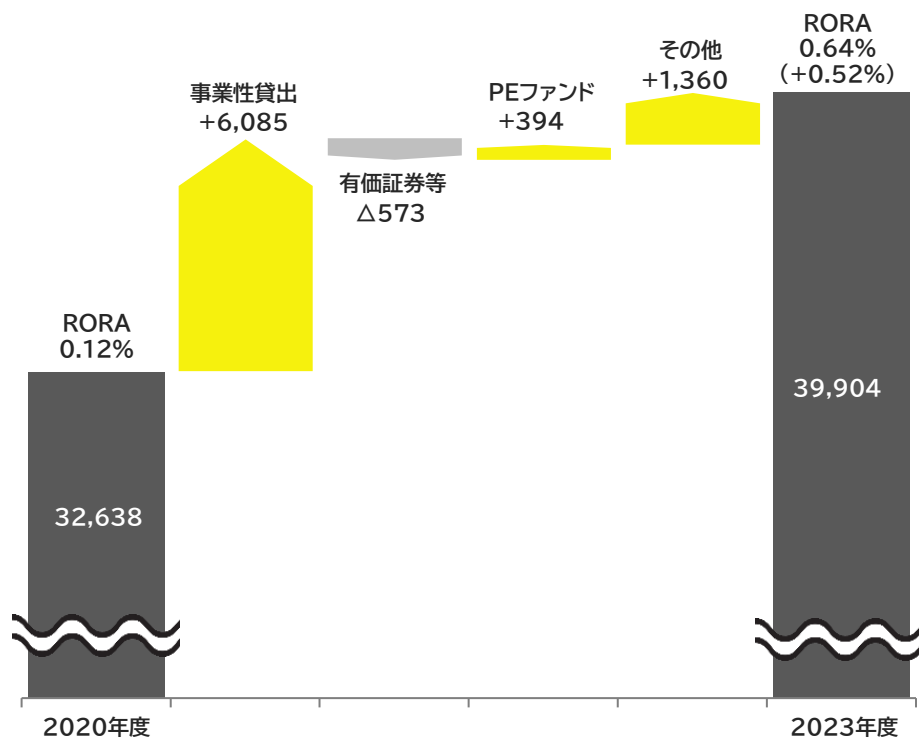


企業価値向上策⑤:リスク・アセットコントロール(全体像)

- ⊙ RORA向上に向けて、リスク・アセットをコントロールしながらグループ全体のフィービジネス拡大により収益力を強化
- ⊙ LBOなどの事業性ファイナンスについては、他社へのディストリビューションも行いつつ、一定の実行額・フィーを維持

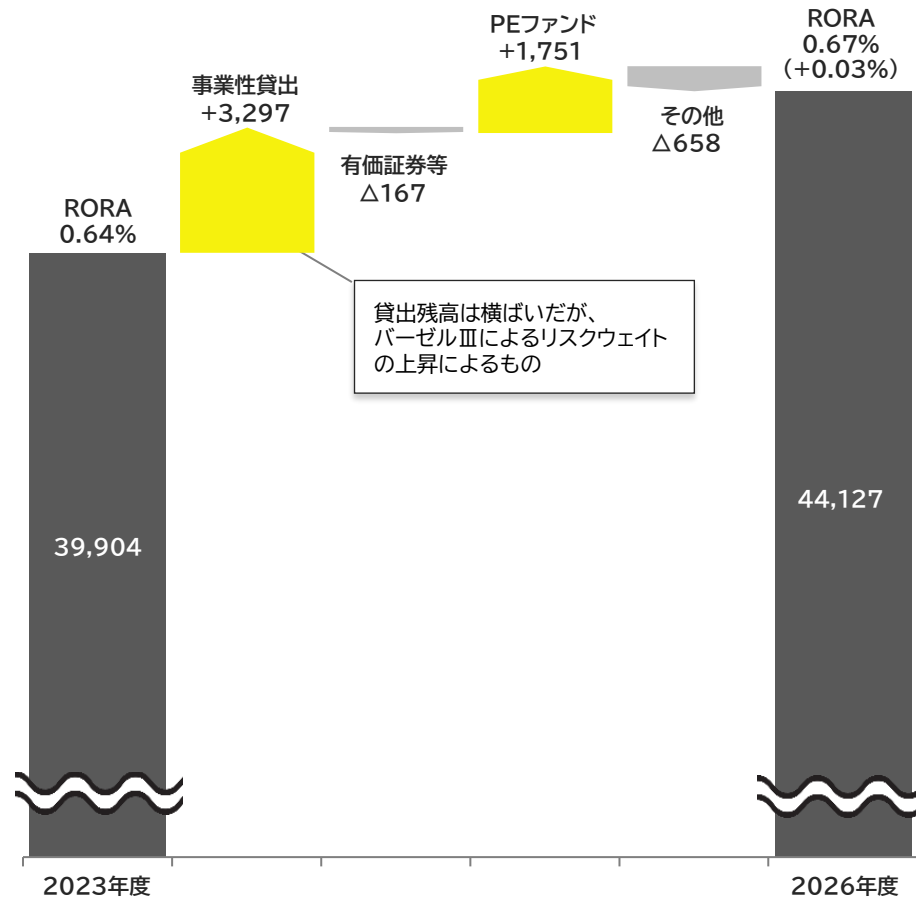
2020年度-2023年度

(単位:億円)



2024年度-2026年度

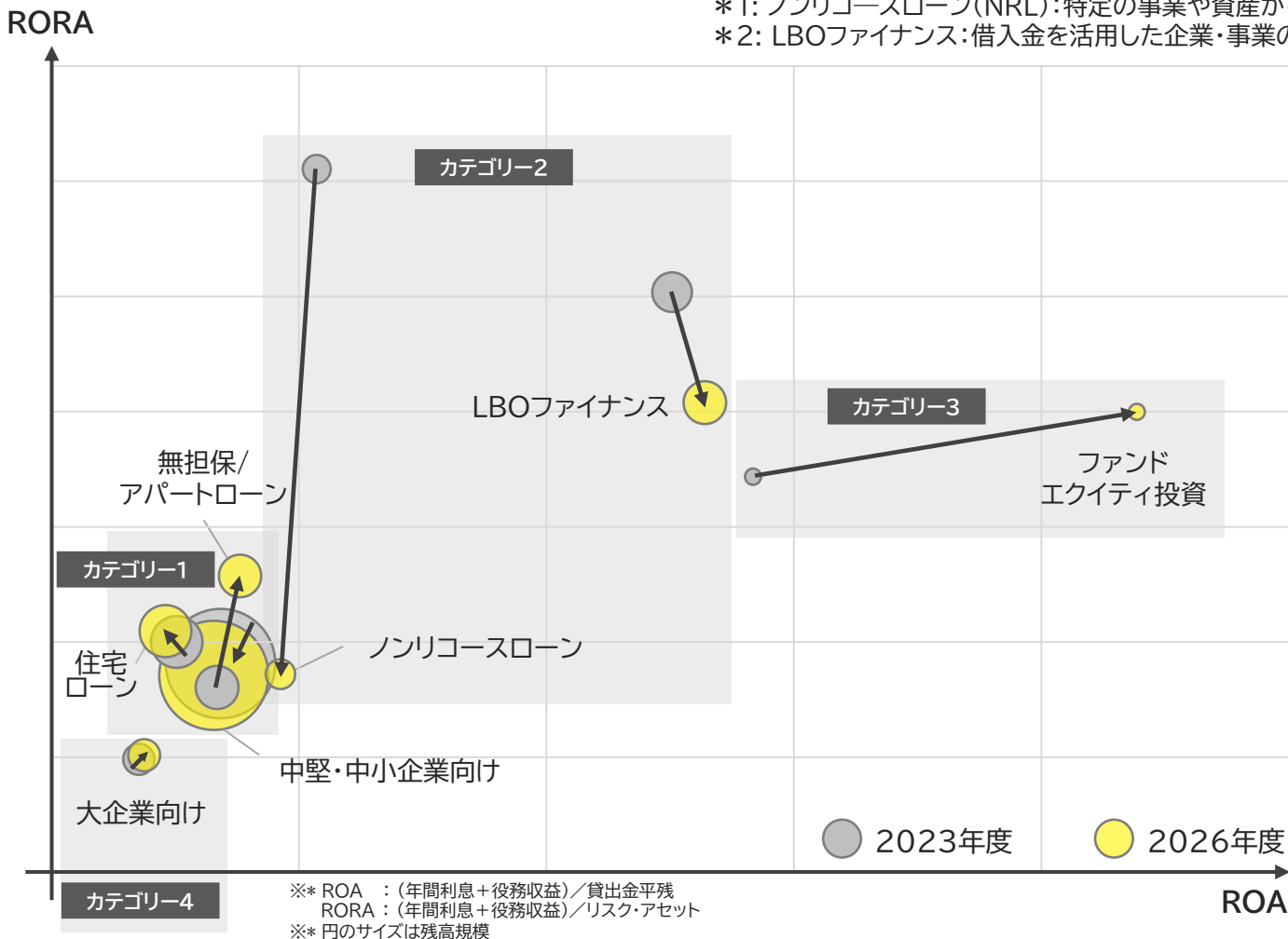
(単位:億円)



企業価値向上策⑥:リスク・アセットコントロール(カテゴリー別)

- ⊙ リスクカテゴリーごとのアセットコントロールで、RORAを改善し企業価値を向上
- ⊙ 中堅・中小企業のノンリコースローン(*1)やLBOファイナンス(*2)は、メイン化によりプロパー取引に移行
複合取引推進でリレーションを強化

*1: ノンリコースローン(NRL):特定の事業や資産から生じるキャッシュフローのみを返済原資とするローン
*2: LBOファイナンス:借入金を活用した企業・事業の買収



企業価値向上策⑦: 資本政策の基本方針

☑ 基本方針: 「健全な自己資本比率」を確保し「収益力強化に向けた資本活用」と「株主への利益還元」をバランスよく運営

☑ 本中期経営計画期間中は、優先株式償還の原資を確保するために内部留保を蓄積

健全な自己資本比率

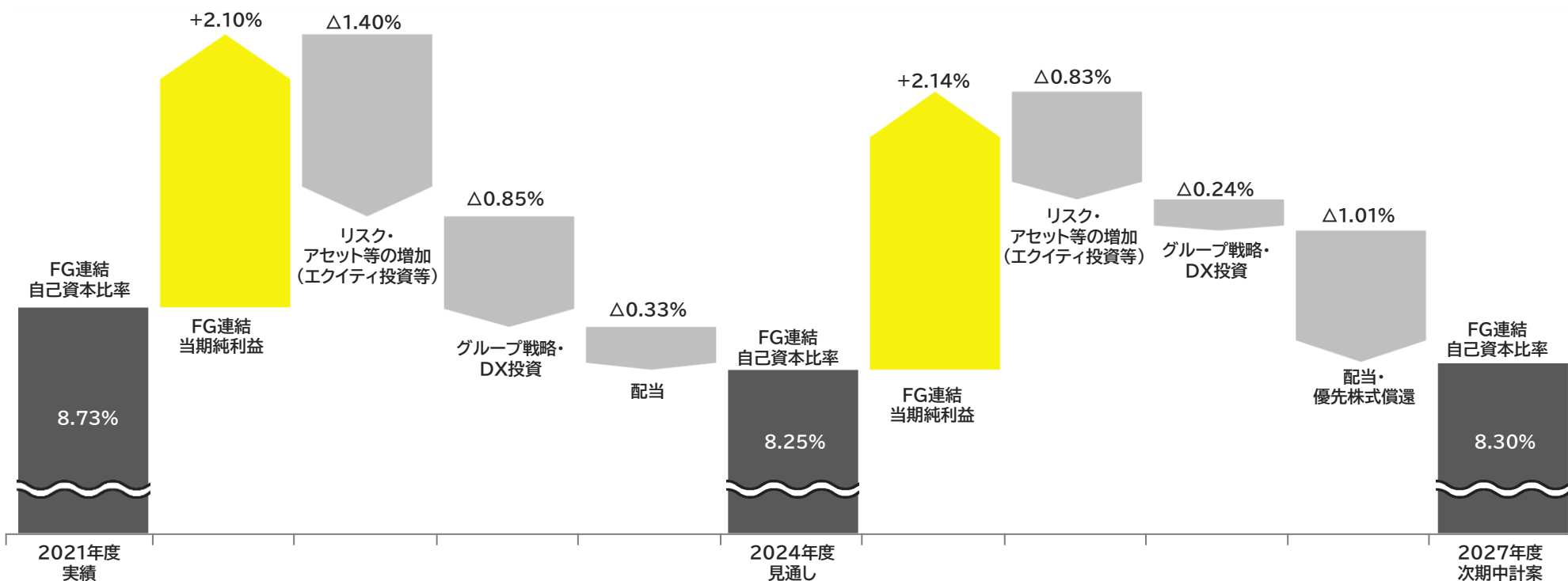
内部留保の蓄積
適切な資本配賦と事業ポートフォリオの最適化

収益力向上に向けた資本活用

RORAを意識したアセットコントロールとアセット入替
エクイティ投資先へのハンズオン支援からのキャピタル
ゲイン

株主への利益還元と優先株式償還シナリオ

優先株式償還後も配当性向20%程度を目安とする



資本政策(優先株式、配当、政策保有株式)

- ☑ 本中期経営計画において、優先株式についての目指す方針を定める
- ☑ 株主還元方針は優先株式償還後も配当性向20%程度とし、自己資本比率8.3%確保。政策保有株式は40%程度の削減を目指す

優先株式への対応方針

当社のビジネス環境の確認を行うとともに、内部留保の蓄積・自己資本比率の状況を踏まえつつ、

- 第1回第一種優先株式(*1)については、
2026年度から2029年度にかけて償還し、償還を完了することを目指す
- 第二種優先株式(*2)については、
2026年度、2028年度に償還し、償還を完了することを目指す

市場環境次第では前倒しの償還完了も検討

(*1) 三井住友信託銀行 150億円 (*2) 東京都 400億円

株主還元方針

継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針とし、本中期経営計画期間(2024~26年度)については、優先株償還後も配当性向20%程度を目安とし、自己資本比率は8.3%を確保する

政策保有株式(上場株式)の削減

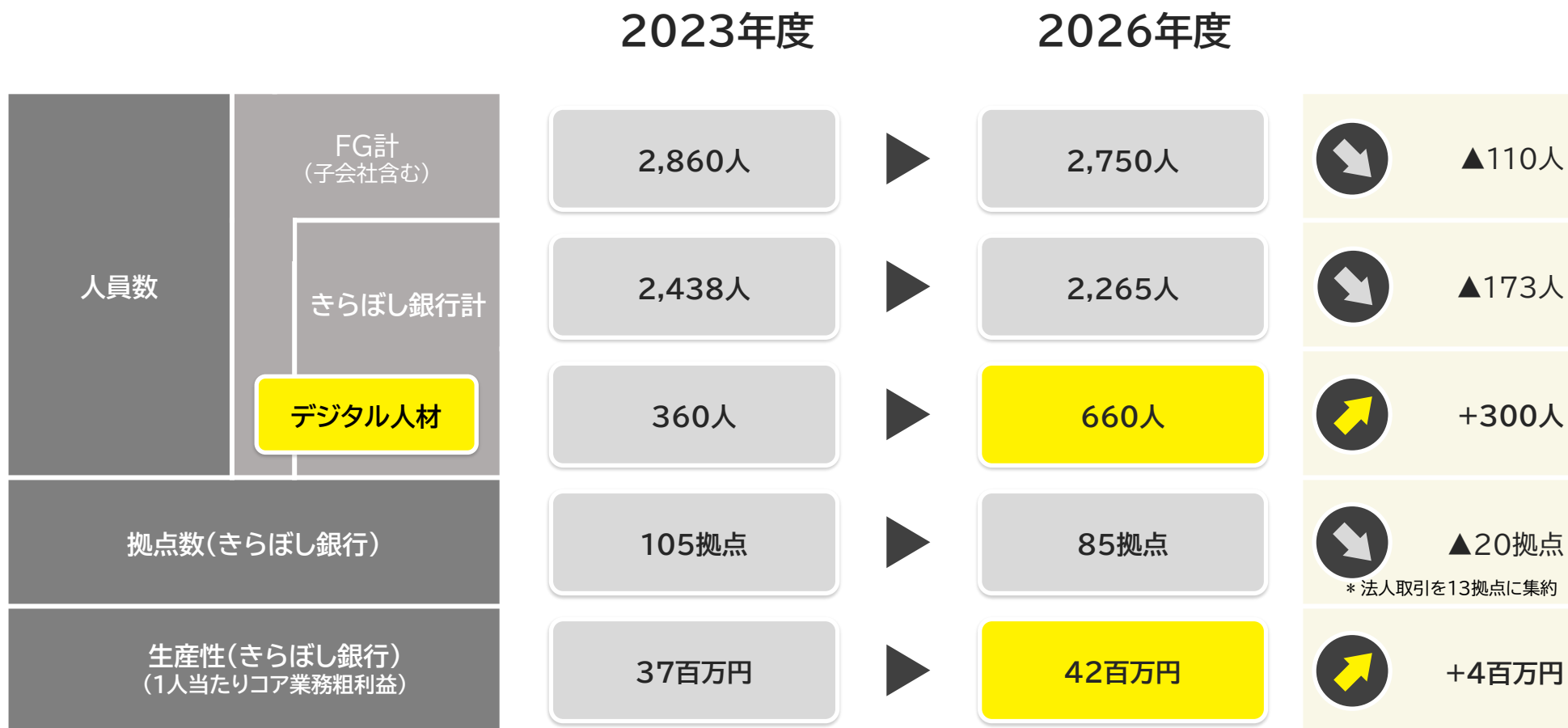
本中期経営計画期間(2024~26年度)に、簿価ベースで40%程度削減を目指す
(2023年度 簿価残高 約150億円 → 2026年度 簿価残高 約90億円)



4. 更なる効率化策と経営資源の最適配分

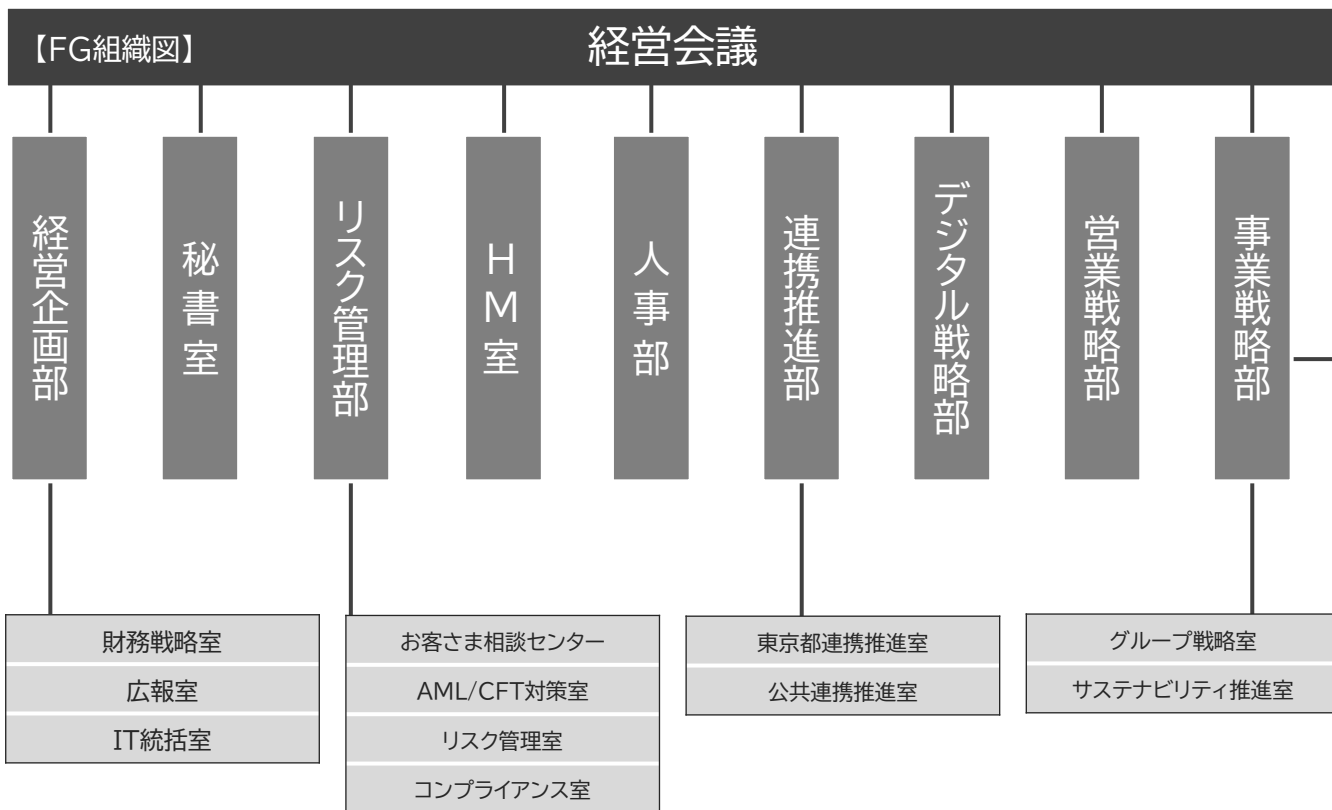
リソースアロケーション：経営資源配分

- ☑ 戦略分野への人員配置と人材育成。グループ全体の最適経営資源配分で生産性向上
- ☑ デジタル人材：300人を増強
- ☑ FGおよびきらぼし銀行の人員数は、店舗再編やDX化等で効率化



ガバナンス態勢・組織：グループ経営管理の高度化

- ☑ グループ横断の経営資源配分およびITガバナンスを、FG経営企画部が担う(部内に「財務戦略室」「広報室」「IT統括室」を設置)
- ☑ FG営業戦略部が、多様なお客さまニーズに対応する「グループ一体となった総合ソリューション戦略」を立案
- ☑ FGリスク管理部が、グループ横断のリスク管理を遂行(部内に「AML/CFT対策室」を設置)



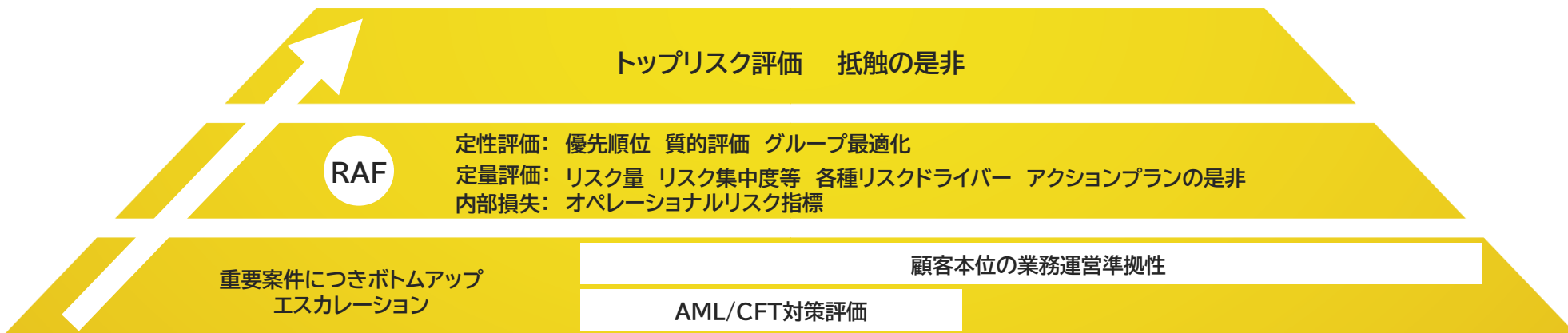
IT統制部会
 議長 CIO
 事務局 IT統括室
 メンバー デジタル戦略部、営業戦略部、経営企画部、リスク管理部
 協議 FG各社のIT投資戦略検討、FG各社のシステムリスク戦略検討

- デジタル事業**
- ① UI銀行
 - ② きらぼしテック
- 金融事業**
- ③ 東京きらぼしリース
 - ④ きらぼしキャピタル
 - ⑤ きらぼしライフデザイン証券
 - ⑥ きらぼし債権回収
 - ⑦ きらぼしインシュアランスエージェンシー
 - ⑧ きらぼしJCB
 - ⑨ きらぼし信用保証
 - ⑩ 八千代信用保証
- ソリューション事業**
- ⑪ きらぼしコンサルティング
 - ⑫ きらぼしシステム
 - ⑬ アイティーシー
 - ⑭ きらぼしビジネスオフィスサービス
- プロモーション・海外事業**
- ⑮ ビー・ブレイブ
 - ⑯ きらぼしビジネスサービス
 - ⑰ 綺羅商務諮詢(上海)
 - ⑱ 信銘冠嘉商務諮詢(北京)
 - ⑲ KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM
 - ⑳ 東京きらぼしフィナンシャルグループ
 - ㉑ きらぼし銀行
 - ㉒ スカイオーシャン・アセットマネジメント
- グループ全22社

ガバナンス態勢・組織：リスク・コンプライアンス

- ☑ 収益構造の転換による持続的な収益力の強化、戦略的な財務統制による自己資本の充実、経営資源の最適配分の実現
- ☑ 適切に管理されたリスクテイクによる事業運営を行うためのリスク・コンプライアンス管理態勢を構築
- ☑ グループ事業全体へのきめ細かな目配りと定量・定性指標によるリスクの可視化トプリスクを踏まえた経営判断に繋げる取組み

FG経営会議 グループCEO RAS管理



【2線リスク管理部門によるグループ会社常設管理態勢(主要なもの)】

- | | | |
|------------------|----------------|-----------------|
| ①統一コンプライアンスプログラム | ②年次グループリスク評価制度 | ③グループKRI管理 |
| ④オペリスク統合管理 | ⑤新規業務/新商品審査制度 | ⑦グループリーガルチェック制度 |

デジタル事業子会社

金融事業子会社

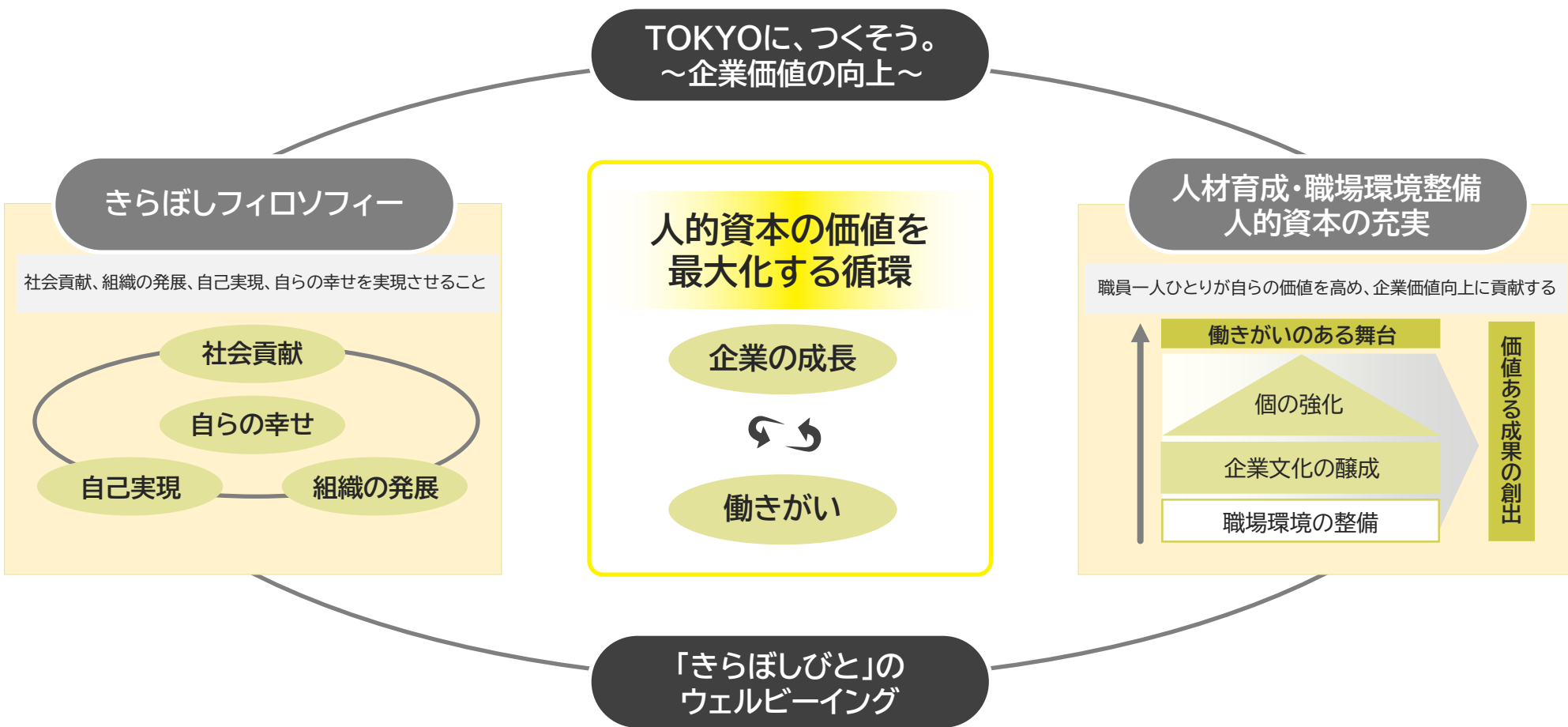
ソリューション事業子会社

プロモーション/海外事業子会社

ウェルビーイングと人的資本経営①

☑「きらぼしびと」である職員のウェルビーイングを本気で応援し、人的資本の価値を最大化する好循環を創造

☑ TOKYOにつくすことで、お客さま・地域社会・職員のウェルビーイングを実現



*「きらぼしびと」とは、自利利他の精神を持ち、行動指針を基に考動し「きらぼしフィロソフィー」を実践するひと

ウェルビーイングと人的資本経営②

- ☑ 職員一人ひとりのウェルビーイング状態を可視化するため定期的にサーベイを実施
- ☑ 「企業文化の醸成」「職場環境の整備」により、サーベイ結果が毎年度上昇することを目指す

ウェルビーイング実現に向けた具体的な取組み

ウェルビーイング経営KPI

ウェルビーイングを実現する要素として、特に重視する設問をサーベイからピックアップ、KPIとして設定。



定期的なサーベイ実施

結果が毎年度上昇することを目指す

- ウェルビーイングを実現する要素「PERMA(パーマ)」

P	Positive Emotion	ポジティブな感情
E	Engagement	仕事に集中
R	Relationships	人間関係が良好
M	Meaning	働く意味を実感
A	Accomplishment	成長を実感

ウェルビーイングと人的資本経営③

- ⊙「個の強化」に向けた取組みを充実させることで、自らの価値を高め、企業価値向上に貢献できる専門人材を育成
- ⊙各分野の専門人材の採用・育成・配置ができる体制を整備、積極的な人材育成投資を実施

個の強化に向けた取組み

採用

プロフェッショナル人材の積極採用

育成

専門部署への戦略的配置、社内外研修

ベーシックステージ

プロフェッショナルキャリア I

マネジメントキャリア / プロフェッショナルキャリア II

早期戦力化

入社

ベーシックステージ

マネジメント希望

経営人材

理事

役員

* 役員候補

・サクセッションプランの拡充

・社外派遣による異業種経験

プロフェッショナル希望

専門人材

戦略ディレクター

* 役員と同処遇のスペシャリスト

デジタル

プライベートバンキング

法人ファイナンス・事業再生

コンサルティング

スタッフ(定型業務)

・中途採用の継続

・外部機関への派遣

・専門部署でのOJT実践



5. サステナビリティへの取組み

サステナビリティへの取組み①：ロードマップ

- ☑ 地域社会の持続可能性を高めるため、態勢整備を実施するとともに、当社グループ全体で社会的課題解決への取組みを実施
- ☑ 本中期経営計画期間中においても、一層の社会的課題解決支援に取り組む



サステナビリティへの取り組み②：E（環境）

- ☑ 当社グループは、環境・気候変動への対応をマテリアリティの一つとして、Scope1・2の2030年度カーボンニュートラルに取組み
- ☑ Scope3におけるお客さまの取組支援と、金融機能としての環境向けファイナンスの提供に取組む



*1: Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
 *1: Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気等の使用に伴う間接排出
 *2: Scope1・2削減の基準年は2013年

*3: Scope3:事業活動に伴うScope1・2以外の間接排出
 *4: 自然関連財務情報開示タスクフォース

サステナビリティへの取り組み③:S(社会)

☑ 当社グループは、地域社会の課題解決をマテリアリティの一つとして、金融・非金融のソリューション提供に取り組む

事業承継

- ・事業承継連携実績
2022年度 304件
2023年度 313件
- ・M&A成約件数
2022年度 12件
2023年度 14件

デジタルプラットフォーム

- ・UI銀行、きらぼしテックを活用したデジタル戦略の展開

東京都

- ・行政と連携した企業支援 (DX・事業承継・環境・女性活躍等)
- ・スタートアップ拠点での支援実施
- ・スタートアップイベント (City-Tech.Tokyo)への参画
- ・「Slush2023」に共同出展 (北欧最大のスタートアップイベント)

地方公共団体

- ・地域エネルギー会社への参画(川崎市)
- ・知財活用支援の取組み(港区・豊島区・大田区・川崎市)
- ・相模原センタービルに行政関連施設を誘致(相模原市)
- ・金融教育の実施(町田市)
- ・観光情報の発信/伝統芸能披露イベント開催(港区)
- ・SDGsセミナーの共催/講師派遣(港区)
- ・「としまビジサポセミナー」の開催(豊島区)
- ・合同入社式/研修会の開催(綾瀬市)

地域社会の課題解決に貢献

産官学金のネットワーク

東京きらぼしフィナンシャルグループ きらぼし銀行

連携金融機関

- 「超少子高齢化対応」(三井住友信託銀行)
- 空き家対策セミナー/介護・終活イベント開催

スタートアップ支援

- ・創業向け融資
2022年度 978件/208億円
2023年度 898件/195億円
- ・「KicSpace HANEDA」にて、ピッチイベント開催 (2022~2023年度:24回開催)
登壇企業110社、参加者1,417名(来場、オンライン)

事業再生

- ・本部と営業店が連携した経営改善支援
2022年度 108件
2023年度 127件
- ・ゼロゼロ融資据置期間終了企業等を対象とした支援 (経営改善計画策定等の支援実施)

民間企業

- ・ロボット体験教室・金融教育セミナー実施(川崎重工業)
- ・スタートアップ企業と大企業他異業種の連携支援
- ・ICTコンサル/SDGsコンサルへの取組み

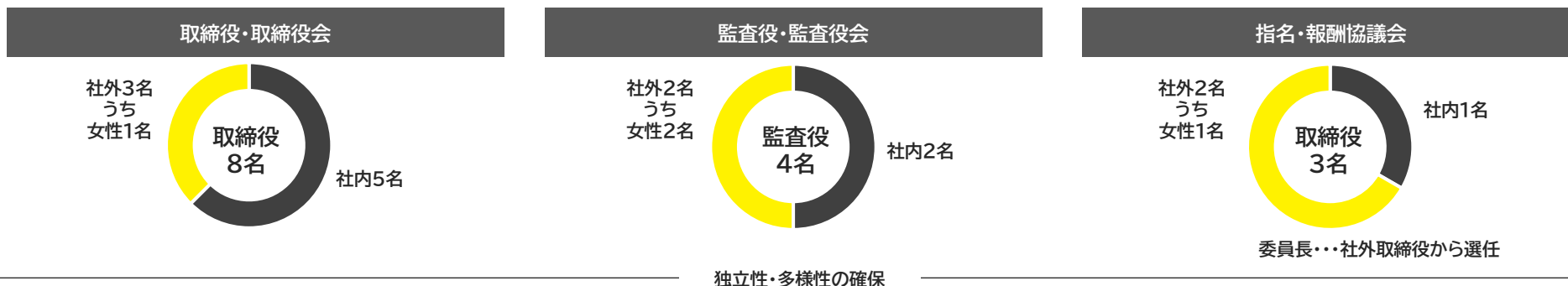
大学

- ・寄付と支援の実施 (対象:奥多摩三村と中央大学による地方創生取組み)
- ・寄付講座の開講 (中央大学・青山学院大学・東京都立大学・麻布大学)
- ・アイデアピッチコンテストへの協賛(電気通信大学)

サステナビリティへの取組み④:G(ガバナンス)

☑ 当社グループは、ガバナンス体制の一層の高度化により、企業価値の向上に取組む

社外役員・女性役員の構成状況



社外役員の比率

5名/12名 - 41.6%



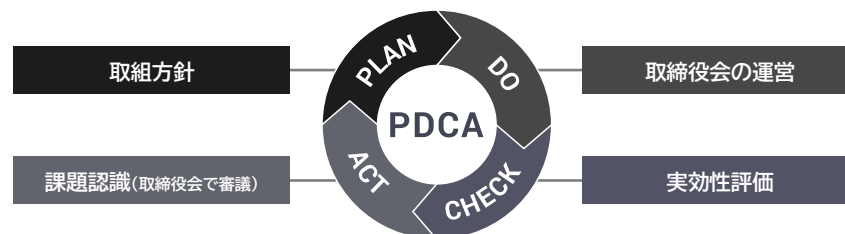
女性役員の比率

3名/12名 - 25.0%



取締役会の実効性に関する自己評価の実施

取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象に、取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能等についてアンケートを実施し(一部の役員については第三者機関による個別インタビューも実施)。第三者機関による分析結果を基に取締役会において議論・評価を行っております。



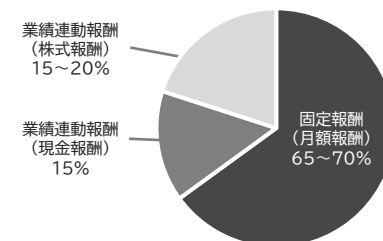
取締役の報酬

当社グループ取締役(社外取締役を除く)の報酬については、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、以下の通り、基本報酬としての固定報酬(月額報酬)に加え、短期の業績等に連動する現金報酬と、中長期的な業績等と連動株式交付信託を利用した株式報酬とを組み合わせた報酬体系としております。

【報酬の種類】

固定報酬 (月額報酬)	基本報酬	役位等に応じて支給
業績連動報酬	現金報酬	中期経営計画の短期的な目標数等に連動
	株式報酬	中期経営計画の中長期的な目標数等に連動

【報酬割合の目安】



取組むべき社会課題と対応

持続可能な社会の実現

中小企業の事業価値向上に向けた支援

中小企業の脱炭素支援

医療(経営)支援

高齢者・子育て世代支援



新たな社会価値や産業の創造

グループ一体で地域の発展に貢献

創業・スタートアップ支援

TOKYOマーケットからの海外進出支援



デジタル化の進展に伴う課題への対応

新たな金融機能の提供
社会インフラ(安心・安全)

高齢者・若者の金融サービス支援

外国人の金融サービスへのアクセス確保



経営目標達成に向けたKPI (2024~2026年度累積目標)

FA30件(M&A)

事業承継・事業再生に関するファイナンス 120件/1,800億円

Scope1・2 2026年度末までに80%削減

サステナブルファイナンス実行額 1,000億円

金融資産5千万円以上先4,000先

中小・零細企業に対するファクタリング50億円

スタートアップ支援施策100件(新規事業創出、事業化支援等)

スタートアップ企業の海外展開支援30先

日本企業の海外展開支援300先

海外企業の東京進出支援30先

UI銀行: 預金70万先/7,800億円

UI銀行: ローン6,000先/2,200億円

UI銀行: BaaS先の年間収益8.5億円(きらぼしテックと連携)